



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**La participación del Trabajador Social como agente capacitador en el
Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A N:**

Cabrera Gómez Jetsamany Yunuen

Muñoz Najera Lizbeth

DIRECTOR DE TESIS

Lic. Ciro López Mendoza



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico el esfuerzo de éste trabajo de titulación a mi Mamá y Abuelita, agradeciéndoles por creer en mí y darme su apoyo incondicional y compañía, por educarme, por sus cuidados y desvelos, por darme la oportunidad de ser una profesionalista, por levantarme y animarme cuando el tiempo se hace eterno, por enseñarme a ser la persona que soy el día de hoy. Y deseando que se sientan muy orgullosas de mí, logrando devolverles aunque sea una parte de de todo lo que me dan día a día además de la inmensa felicidad y amor, gracias por ser mi razón de existir.

A mis tíos Alejandro y Carmen por darme el ejemplo de una familia unida y profesionalista, gracias por acompañarme siempre y en todo momento, por muy bueno o muy triste que sea, gracias por preocuparse y ocuparse de mí, de nosotras.

A Kimberly y Daniel por ser los mejores hermanos que puedo tener, deseando que muy pronto experimenten la alegría de este triunfo profesional que logren y extiendan sus metas cada día más, los quiero mucho.

A mi amiga Liz, Gracias por iniciar esta amistad desde el primer semestre de la licenciatura, por compartir tantas risas, exámenes, calificaciones, exposiciones, servicio social, cumpleaños, momentos alegres y tristes, por tener la paciencia, dedicarle el tiempo y aceptar hacer este proyecto conmigo y al final del camino, cumplir con esta meta tan importante y por las muchas que nos faltan, felicidades amiga.

Y por supuesto a la Familia Muñoz Najera y Yañez Muñoz por acompañarnos, apoyarnos y motivarnos en cada decisión que hemos tomado y abrirme las puertas de su hogar siempre con tanto cariño.

Yun

A mis padres por el apoyo que me han brindado en cada paso de vida, por ser el empuje en cada una de mis metas, por ser el mejor ejemplo, por su amor y porque gracias a ellos he llegado hasta aquí LOS AMO.

A mi hermana por acompañarme y por su apoyo.

A mi esposo por compartir este sueño conmigo y ser parte de él, por caminar siempre a lado mío y creer en mi TE AMO.

A mi hija por ser la inspiración de mi vida, por alegrar cada momento que pasamos juntas y por su paciencia en este tiempo que la descuide.

A la familia Muñoz Gracia, Muñoz Aguilar, Muñoz Castro, Escamilla Nájera y González Nájera, porque siempre han estado presentes en los momentos importantes de mi vida.

A mi amiga Yun por que iniciamos esta aventura juntas en el 1° semestre y ahora llegamos a la meta juntas GRACIAS por tu cariño, paciencia, esfuerzo y dedicación recuerda que siempre contaras conmigo.

A la Familia Yañez Rodríguez por su motivación a lo largo de este camino.

A la Sra. Elia y Doña Mary por abrirme las puertas de su casa y porque sus bendiciones van conmigo día con día.

Liz

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Escuela Nacional de Trabajo Social, porque en ellas obtuvimos los conocimientos que hoy poseemos.

A nuestros Maestros con gran respeto y admiración.

Al Honorable Jurado con gran respeto y admiración.

Al Lic. Ciro López Mendoza,
Agradeciendo el apoyo en la dirección y elaboración de ésta tesis.
GRACIAS.

Índice

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
Capítulo I	
Antecedentes del Servicio Nacional de Empleo en México (SNE)	8
1.1 Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	8
1.1.1 Funciones	9
1.1.2 Organigrama	11
1.2 Servicio Nacional de Empleo (SNE)	12
1.2.1 Definición	12
1.2.2 Antecedentes	12
1.2.3 Descripción	13
1.2.4 Servicios y programas brindados por el Servicio Nacional de Empleo	14
1.2.4.1 Programas de Vinculación Laboral: Información, vinculación y orientación ocupacional	15
1.2.4.2 Programas de Apoyos Económicos: Apoyos económicos y capacitación	18
1.2.4.3 Programas de Movilidad Laboral: Movilidad laboral interna y externa	19
Capítulo II	
Centro de atención telefónica del Servicio Nacional de Empleo (CASNE)	22
2.1 CASNE	22
2.2 Misión	25
2.3 Visión	25
2.4 Propósito	26
2.5 Objetivos	26
2.6 Funciones	26
2.7 Estructura	27
2.8 Niveles de servicio del CASNE	28
2.9.1 Coordinador	28
2.9.1.1 Perfil requerido por el CASNE para el puesto de Coordinador de Campaña	28
2.9.2 Supervisor	28
2.9.2.1 Perfil requerido por el CASNE para el puesto de Supervisor	28
2.9.3 Consejeros laborales	29
2.9.3.1 Perfil requerido por el CASNE para el puesto de Consejero Laboral	29

2.9.4 Analistas de calidad	29
2.9.4.1 Perfil requerido por el CASNE para el puesto de Analista o Monitor de Calidad	29
Capítulo III	
Trabajo Social y capacitación laboral	30
3.1 Trabajo Social	30
3.1.1 Definición	30
3.2.1 Funciones	31
3.2 Trabajador Social como Agente Capacitador	32
3.2.1 Concepto de capacitación	32
3.2.2 Tipos de capacitación	34
3.2.3 Niveles de capacitación	35
3.2.4 Perfil del trabajador social como agente capacitador	36
3.2.5 Trabajador social como agente capacitador	38
3.2.5.1 Conocimientos del trabajador social como agente capacitador	38
3.2.5.2 Habilidades del trabajador social como agente capacitador	39
3.2.5.3 Actitudes del trabajador social como agente capacitador	40
Capítulo IV	
Detección de Necesidades de Capacitación basada en competencias	41
4.1 Concepto de DNC basado en competencia laboral	41
4.2 Fases para la identificación de necesidades de capacitación	45
4.3 Necesidades de capacitación por tipo de competencia	47
4.3.1 Identificación de competencias	47
4.3.2 Bases teóricas	48
4.3.2.1 Conductismo	48
4.3.2.2 Constructivismo	49
4.3.2.3 Funcionalismo	51
4.3.2.4 Modelos teóricos de competencia laboral: principales características	51
4.3.3 Tipos de competencias	53
4.3.3.1 Competencias laborales básicas	54
4.3.3.2 Competencias laborales generales	54
4.3.3.3 Competencias laborales específicas	56
4.3.4 Formación basada en competencias	58

Capítulo V	
Resultados	61
5.1 Datos generales	62
5.2 Competencias laborales básicas	63
5.3 Competencias laborales generales o transversales	65
5.4 Competencias laborales específicas	69
Capítulo VI	
Propuesta: Programa de capacitación para consejeros laborales	74
Introducción	
6.1. PROYECTO I: Inducción al puesto para Consejero Laboral basado en competencias.	75
6.2. PROYECTO II: El trabajador social como agente de capacitación basado en competencias.	86
Conclusiones	96
Bibliografía	101
Anexos.	
Anexo 1. Cuestionario	105
Anexo 2. Evaluación	107
Anexo 3. Evaluación	109

INTRODUCCIÓN

La formación basada en competencia laboral proviene de una corriente de pensamiento social contemporáneo que pone énfasis en la vinculación entre el sistema educativo y el productivo para lograr la afinidad entre la capacitación de la mano de obra y las necesidades de la empresa.

Definir el concepto de competencia es difícil porque es un constructo que se deduce del desempeño de los individuos y deriva de su dominio de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo.

El sistema de competencias laborales en México se ha desarrollado en dos vertientes: educativa y laboral; en esta investigación se abordó el segundo campo, identificando las competencias de los Consejeros Laborales que desempeñan su trabajo a través del Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo (**CASNE**).

El Servicio Nacional de Empleo (**SNE**) fue constituido por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (**STPS**), mediante la Coordinación General de Empleo (**CGE**), y las oficinas localizadas en las entidades federativas y en cada uno de los gobiernos respectivos. La **CGE** se encarga de proporcionar las normas, manuales, métodos, procedimientos, asistencia técnica y recursos al **SNE** en todos los Estados para la operación del Programa de Apoyo al Empleo.

En este sentido, el **CASNE**, es un servicio telefónico que facilita la vinculación de las personas en busca de empleo con las vacantes de trabajo que se generan en el sector productivo; el **CASNE** que aprovecha la internet para ofrecer servicios de consulta, selección y contacto de recursos humanos y oportunidades de empleo en línea con servicio las 24 hrs. del día, los 365 días del año.

Dentro del **CASNE** se realizó un estudio exploratorio con la finalidad de obtener un Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación dirigido a identificar los comportamientos deseados de un trabajador y especificar las competencias que éste

debe poseer para realizar correctamente su trabajo, entendiendo por competencias aquellas capacidades laborales que pueden ser adquiridas o mejoradas mediante la capacitación y la práctica laboral, como: los conocimientos, las habilidades y actitudes. Dichas competencias constituyen los parámetros contra los cuales se habrá de clasificar las competencias reales de los Consejeros Laborales.

La capacitación se convirtió en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo así a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exige, una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos.

Por lo anterior, se propone un Programa de Capacitación para Consejeros Laborales basado en dos proyectos, el primero denominado “Proyecto de Inducción al puesto para Consejero Laboral basado en competencias”, dirigido a personal de nuevo ingreso.

El segundo proyecto está dirigido a los Consejeros Laborales que ya laboran en el **CASNE** denominado “El trabajador social como agente de capacitación basado en competencias” en el cual podrán conocer las competencias identificadas y clasificadas en el Diagnóstico de Detección de Necesidades.

El trabajador social a través de sus funciones como capacitador impulsará el trabajo en equipo, promoverá canales de comunicación, establecerá medidas de conciliación, realizará funciones de mediación y llevará a cabo procesos de evaluación y seguimiento de dichas actividades. En ambos proyectos el trabajador social será el encargado de capacitar, impartir, dirigir y evaluar, cada etapa del proyecto.

Capítulo I

Antecedentes del Servicio Nacional de Empleo en México (SNE)

Para poder presentar este trabajo, es necesario definir el origen del Servicio Nacional de Empleo; es decir, indicar cuál es la dependencia de la que se deriva; además de definir sus funciones y unidades que dirige.

1.1 Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (**STPS**) como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República¹.

La **STPS**, por conducto de sus servidores públicos, unidades administrativas y órganos administrativos desconcentrados, realizará sus actividades en forma programada, conforme a los objetivos nacionales, estrategias, prioridades y programas contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo (**PND**)², el programa sectorial respectivo y a las políticas, que para el despacho de los asuntos establezca el Presidente de la República, en coordinación, en su caso, con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

De conformidad con el **PND** 2007-2012 y el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012, los tres ejes rectores que dictan el actuar de esta Secretaría son: la promoción de inversiones en una economía cada vez más competitiva que genere empleos y que fomente relaciones laborales basadas en la productividad; la conciliación de intereses entre los factores de la producción para lograr la paz laboral, y

¹ SNE. ¿Quiénes somos? (2010). Consultado el 6 de Enero de 2011, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de:
http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/index.html

² Plan Nacional de Desarrollo. (2007). *Programas para implementar el PND*. México, D. F. Pág. 317.

la legalidad para hacer valer la ley, sobre todo tratándose de previsión social, de inclusión laboral y de equidad de género³.

La **STPS** de México es la Secretaría de Estado a la que, según el artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, le corresponde el despacho, entre otras, de las siguientes funciones:⁴

1.1.1 Funciones

Entre las principales funciones de la **STPS**, se encuentran las siguientes:

- Vigilar la observación y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículo 123 de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos.
- Coordinar la formulación y promulgación de los contratos en la ley del trabajo.
- Promover el incremento de la productividad del trabajo.
- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- Establecer y dirigir el **SNE** y vigilar su funcionamiento.
- Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones obrero-patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento.
- Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes.
- Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.

³ Plan Nacional de Desarrollo. (2007). *Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012*. México, D.F. Pág. 9.

⁴ SNE. ¿Quiénes somos? (2010). Consultado el 10 de Enero de 2011, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de:
http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/index.html

- Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la administración pública federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la Ley.
- Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país.

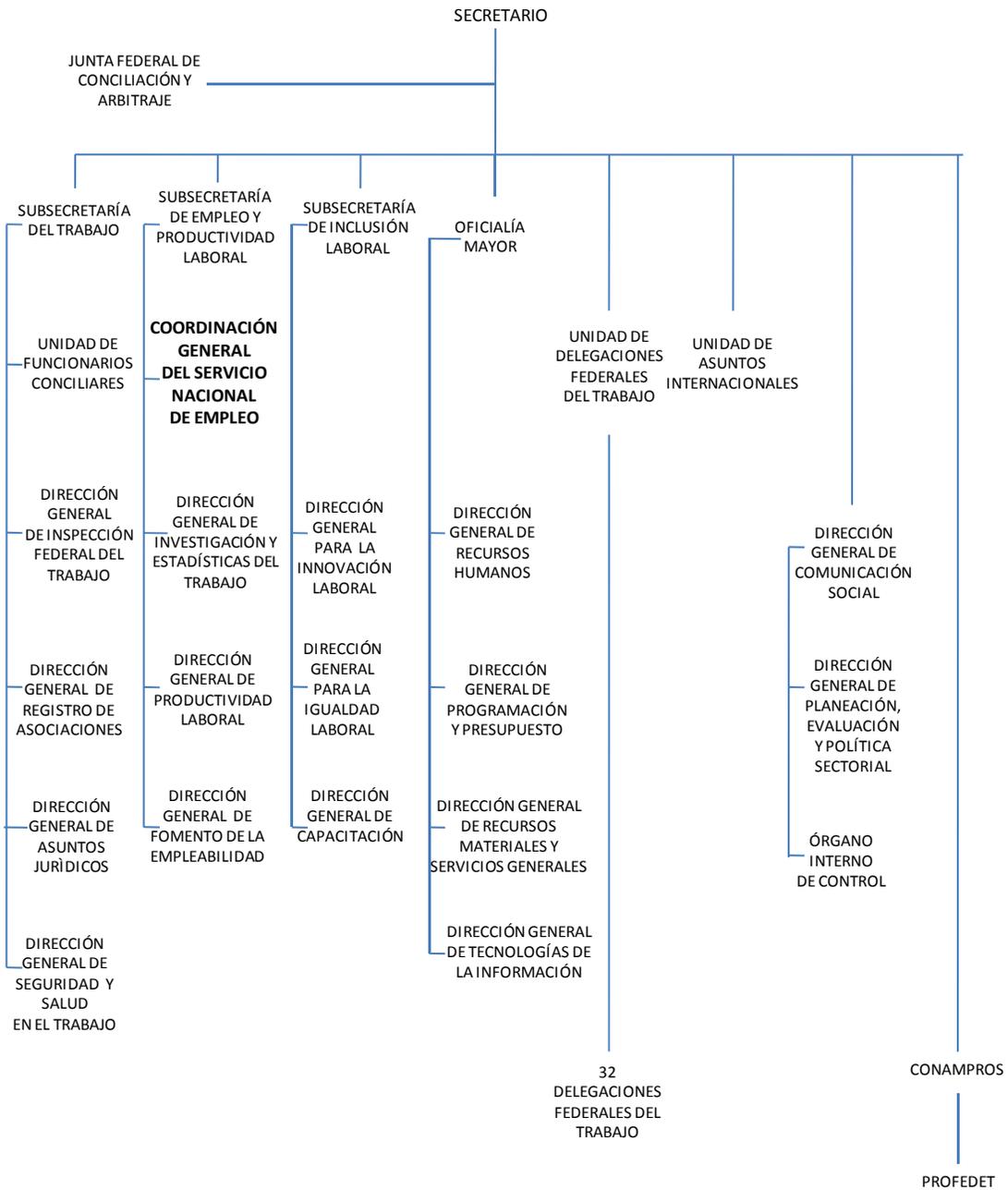
Para llevar a cabo dichas funciones, la Secretaría cuenta con las siguientes unidades:

- Subsecretaría del Trabajo
- Subsecretaría de Empleo y Política Laboral
- Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo
- Oficialía Mayor
- Dirección General de Informática y Telecomunicaciones
 - Dirección de Sistemas Internos
 - Dirección de Telecomunicaciones
 - Dirección de Sistemas de Atención al Público

Asimismo, de la **STPS** depende la Procuraduría Federal de Defensa del Trabajo, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y, como organismo descentralizado, el Fonacot⁵.

⁵ Op. Cit. Pág. 9.

1.1.2 Organigrama⁶



⁶ STPS. Organigrama. (2010). Consultado el 10 de Enero de 2011, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/organigrama/organigrama.html>

1.2 Servicio Nacional de Empleo (SNE)

La Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo, **CGSNE**, es la encargada de vigilar el funcionamiento del **SNE**, el cual se describe a continuación.

1.2.1 Definición

El Servicio Nacional de Empleo (**SNE**) es la institución pública a nivel nacional que se ocupa de atender de manera gratuita y personalizada los problemas de desempleo y subempleo en el país. El objetivo principal del **SNE** es facilitar la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo, orientar a los buscadores de trabajo; así como, auxiliar a las empresas en la búsqueda de candidatos para cubrir sus vacantes, procurando la interacción eficiente y transparente de los agentes que intervienen en el mercado Laboral.

Los objetivos de su creación de acuerdo con el Artículo 537 de la Ley Federal del Trabajo son⁷:

- 1) Promover la generación de empleos.
- 2) Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- 3) Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- 4) Registrar las constancias de las habilidades laborales.

1.2.2 Antecedentes⁸

El **SNE** se fundó en 1978 y actualmente cuenta con una red de más de 139 oficinas ubicadas en las principales ciudades del país. Desde 1978 hasta 1992, los servicios de bolsa de trabajo fueron la única modalidad de vinculación laboral que el **SNE** ofrecía a la ciudadanía. A partir de 1993 el **SNE** implantó nuevas acciones de vinculación, entre las que destacan las ferias de empleo y los talleres para buscadores de empleo. En los años de 2001 a 2006 era conocido como Chambatel y Chabanet.

⁷SNE. ¿Quiénes somos? (s.f.). Consultado el 17 de Enero de 2011, Servicio Nacional de Empleo, SNE, de: http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/antecedentes_y_creacion

⁸ STPS, Nuevos Servicios de Vinculación. Obtenido el 18 de Enero de 2011, STPS, de: www.sedi.oas.org/ddse/servempleo/contenidos/.../Liano%20ESP.ppt

1.2.3 Descripción

El **SNE** está bajo la responsabilidad de la **STPS**, a través de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo (**CGSNE**). La estructura organizacional garantiza una cobertura nacional y funciona de manera descentralizada entre la federación y los gobiernos de las entidades federativas. El nivel central tiene la responsabilidad de diseñar, coordinar, supervisar y transferir recursos a las entidades federativas, las cuales ejecutan y cofinancian las actividades.

El hecho de que las políticas sean centralizadas y la ejecución descentralizada permiten tener, por un lado, coherencia en el ámbito nacional, y por el otro lado contar con la flexibilidad necesaria para responder a la demanda en cada contexto local. La asignación de la mayoría del presupuesto por parte del gobierno federal asegura que el servicio sea financiado adecuadamente en cada Estado, mientras que el aporte local facilita la ampliación del mismo y el compromiso de las entidades federativas en su ejecución.

En el ámbito nacional existen 32 Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (**OSNE**) una por cada entidad federativa, incluyendo al Distrito Federal denominadas Unidades Centrales; asimismo, hay un total de 125 Unidades Regionales; 57 Módulos de Atención; una Dirección General de Empleo y Capacitación y 32 Centros de Intermediación Laboral (**CIL**). En el país, el **SNE** cuenta con 2,979 empleados, de los cuales 229 laboran en la oficina de la **CGSNE** y 2,750 en las **OSNE** en las entidades federativas. El personal que labora en el SNE tiene varias fuentes de financiamiento, trátase de recursos de transferencia federal, estatal y/o municipal.

En el nivel federal, la **CGSNE** pertenece a la Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral. La **CGSNE** tiene cuatro direcciones de área:

- 1) Dirección de Apoyos a Desempleados y Subempleados, la cual tiene a su cargo los subprogramas Bécate, Empleo Formal y Fomento al Autoempleo;
- 2) Dirección de Movilidad Laboral, que coordina la operación de los subprogramas de Movilidad Laboral Interna, Sector Agrícola e Industrial y de Servicios,

Repatriados Trabajando, y el Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá (**PTAT**);

- 3) Dirección de Vinculación e Información Ocupacional, que coordina la operación de los servicios presenciales, no presenciales y complementarios del **SNE**;
- 4) Dirección de Evaluación y Monitoreo de Proyectos. La Dirección de Apoyos a Desempleados y Subempleados, cuenta con personal de enlace que da acompañamiento y seguimiento a las acciones del subprograma Bécate en las entidades federativas. La Dirección de Vinculación se relaciona directamente con las áreas respectivas en las entidades federativas, pero no cuenta con personal específico para llevar a cabo la función de seguimiento, que en este caso se realiza desde las oficinas centrales.

Las **OSNE** están insertadas en diferentes Secretarías de Estado de los gobiernos estatales u otras agencias. El **SNE** puede pertenecer a las Secretarías de Gobierno, de Desarrollo Económico (**SEDECO**), de Trabajo y Previsión Social (**STPS**) o a la de Desarrollo Social (**SEDESOL**).

Existen casos en que las **OSNE** están relacionadas con Organismos No Gubernamentales. Tal es la situación en el Estado de Nuevo León, por ejemplo, donde la representación del **SNE** forma parte del Consejo de Relaciones Laborales y Productividad, instancia creada en 1997 que asume funciones que en otras entidades federativas estarían en manos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este Consejo están representados los sectores empresariales, sindicales y educativos, así como el sector público estatal.

1.2.4 Servicios y programas brindados por el Servicio Nacional de Empleo

Con el fin de articular la oferta y la demanda laboral en función de las características y necesidades de sus poblaciones objetivo y de los mercados laborales, el **SNE** presta diversos servicios incluyendo información, vinculación y orientación sobre el mercado

laboral. También ofrece apoyos económicos para la búsqueda de empleo y asistencia a cursos, y para el traslado a regiones del país con vacantes disponibles.

La gama de servicios de información, vinculación y orientación laboral se ha expandido a través de los años, y en la actualidad se ofrecen 17 programas, subdivididos en 3 modalidades⁹.

1.2.4.1 Programas de Vinculación Laboral: Información, vinculación y orientación ocupacional

1. Bolsa de Trabajo

Servicio gratuito y personalizado cuyo objetivo es facilitar la vinculación entre los solicitantes de empleo y las empresas que registran vacantes de trabajo ante la **OSNE** en cada Entidad Federativa. El personal del **OSNE** proporciona orientación a los solicitantes de empleo sobre las vacantes de las empresas que se tienen registradas, de acuerdo con el perfil laboral del solicitante y el requerido por ellas.

Los interesados en recibir este tipo de atención, pueden acudir en el horario de labores (varía en cada oficina) y un Consejero Laboral le proporcionará información y orientación sobre ofertas de trabajo disponibles, sobre los requisitos que debe cubrir y le generará una carta de presentación para las vacantes que le interesen.

El único requisito para que le brinden el servicio es que presente una identificación oficial vigente.

2. Talleres para buscadores de empleo

Son eventos en los que se proporciona información y estrategias específicas que permiten a las personas aumentar sus posibilidades de éxito en la búsqueda de un empleo.

3. Ferias de empleo

Eventos con una duración de uno a tres días donde se reúnen tanto las empresas que buscan personal como la gente que busca colocarse en un puesto de trabajo. Se llevan

⁹Documento Interno de CASNE. (2009). *Manual de Capacitación*. México, D.F.: CGSNE.

a cabo en toda la República Mexicana de acuerdo con un calendario por entidad federativa, el cual se encuentra en <http://feriasdeempleo.gob.stps.mx/FE/>. Uno de los mayores beneficios de estos eventos es que reducen significativamente el tiempo en el que el solicitante encuentra un empleo y el empresario cubre sus vacantes.

Las Ferias de Empleo virtuales ofrecen a los buscadores de empleo y a los empresarios todos los servicios y beneficios de un evento presencial con las ventajas de la Internet:

- (i) Permiten conocer tanto las vacantes de empleo como los perfiles de los solicitantes en todo el país integrados en un solo espacio virtual;
- (ii) Ofrecen un horario de atención durante las 24 hrs. de los días en que se realizan;
- (iii) Facilitan el acceso desde y hacia cualquier punto geográfico del país;
- (iv) Posibilitan mayor ahorro en los costos y tiempo de búsqueda; y
- (v) Permiten seguimiento puntual de las opciones de contratación o de selección de personal, ya que ofrecen la facilidad de manejar carpetas personalizadas.

4. Información laboral vía telefónica

Servicio gratuito de información vía telefónica a través del cual se informa sobre las opciones de empleo a las personas que buscan trabajo, así como sobre las diferentes estrategias que opera el **SNE**.

Lo único que tiene que hacer el solicitante es marcar gratuitamente el 01-800-8412020 y un Consejero Laboral le orientará según sus necesidades. La ventaja es que el solicitante ahorra tiempo, dinero y esfuerzo en buscar vacantes de acuerdo con su perfil.

5. Vinculación por Internet (Portal del empleo www.empleo.gob.mx)

Es una herramienta de atención y apoyo a la ciudadanía a través de un portal electrónico que vincula a buscadores de empleo con empresas que ofrecen vacantes. Así mismo ofrece orientación, capacitación y asesoramiento en temas relacionados con

el mundo del trabajo a personas desempleadas, empleadores, estudiantes y sus familias, trabajadores en activo que desean mejorar sus ingresos, entre otros.

6. Centros de Intermediación Laboral (CIL)

Es un programa de apoyo a la vinculación laboral del **SNE**, bajo un enfoque de autoayuda, a través de módulos de atención a buscadores de empleo ubicados en las principales oficinas del **SNE** del país.

En estos módulos los usuarios tienen acceso gratuito a: computadora, internet, correo electrónico, impresoras, fotocopadoras, fax y teléfono; así como asesoría técnica por parte del personal del **SNE**.

7. Kioscos de información

Son módulos informáticos de autoservicio con acceso a Internet, que permiten la consulta inmediata de las ofertas que se publican en el Portal de Empleo.

8. Periódico ofertas de empleo

Es una publicación gratuita y quincenal que presenta, en forma sencilla y accesible, información sobre distintas oportunidades de trabajo. Se publica en todas las entidades federativas a través de las **OSNE**. Las ofertas de empleo del **SNE** se actualizan los días 1 y 15 de cada mes.

9. Boletín informativo

Es una publicación gratuita que presenta la **STPS** cuya orientación va dirigida al sector empresarial, incluyendo estadísticas y recomendación, tanto para emprender negocios propios, como para la contratación de personal.

10. Programa de Empleo Temporal (PET)

Está orientado a apoyar de forma temporal en su ingreso, a la población afectada por fenómenos naturales o causas económicas, a través de su participación en proyectos de beneficio familiar o comunitario; podrán participar mexicanos que tengan por lo menos 16 años cumplidos, sean desempleados.

11. Programa Abriendo Espacios

Es un programa del **SNE** para la atención de las personas con discapacidad y adultos mayores, mediante la creación y operación de bolsas de trabajo especializadas, la instalación de Centros de Evaluación y la conformación de Redes de Servicios.

1.2.4.2 Programas de Apoyos Económicos: Apoyos económicos y capacitación¹⁰

1. Becas para la capacitación (Bécate)

Brinda apoyo financiero durante la búsqueda laboral o la capacitación (la cual se desarrolla en empresas y directamente en actividades productivas), por un monto de uno a tres salarios mínimos por un periodo hasta de tres meses, cubriendo costos de capacitación, transporte, seguro médico de primer nivel y seguro contra accidentes durante el periodo que dure el proceso de capacitación. A su vez, estas capacitaciones se dividen en:

a) Presenciales: se llevan a cabo en diferentes instituciones, en su mayoría educativas, en dónde las capacitaciones van enfocadas a diferentes áreas, cuentan con horarios ya establecidos; así como, la cantidad de registros disponibles, el listado de las diversas modalidades también se encuentra disponible para consulta en el portal:

http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/cursos_de_formacion_para_el_trabajo

b) Virtuales: El Servicio Nacional de Empleo a través de su portal y Fundación Manpower ofrecen la posibilidad de adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades laborales, otorgando becas trimestrales para más de 1,800 cursos en línea, para acceder a ellos el usuario debe realizar su registro como se le indica en los enlaces dentro del portal:

http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/becas_manpower_tdc.

Las modalidades ofrecidas en el programa Bécate son:

a) *Capacitación mixta*, en donde el adiestramiento es realizado por las propias empresas que tienen las vacantes, las cuales se comprometen a contratar a un mínimo del 70% de los participantes.

¹⁰ Op. Cit. Pág. 15.

b) *Capacitación en la práctica laboral*, dirigida principalmente a jóvenes, en la que se les brinda adiestramiento dentro de las empresas, facilitada por un instructor monitor.

c) *Capacitación para el autoempleo*, que ofrece formación escolarizada a personas con perfil e interés de crear su propia actividad productiva.

d) *Capacitación productiva*, que subsidia por uno o dos meses formación escolarizada a personas subempleadas.

e) *Vales de capacitación*, que financian la capacitación escolarizada y la certificación a personas desempleadas o subempleadas.

2. Fomento al autoempleo (Primera Generación)

Proporciona recursos económicos, asesoramiento técnico administrativo y de gestión a población con escasas posibilidades para emplearse, a través del otorgamiento de maquinaria, equipo y herramientas que permitan la generación de una ocupación productiva por cuenta propia.

El monto de los apoyos es de \$25.000,00 pesos de forma individual, con posibilidad de asociación hasta de cinco personas como máximo, otorgando hasta \$125.000,00 pesos por proyecto.

2.1 Fomento al autoempleo (Segunda Generación)

Si el **SNE** apoyó al interesado anteriormente para que estableciera su propio negocio, ahora puede ayudarle a fortalecerlo. Los interesados en el Programa deben acudir a la oficina del **SNE** más cercana a su domicilio.

3. Empleo Formal

Proporciona apoyo económico a desempleados provenientes de empleos formales en su búsqueda de ocupación y reinserción laboral.

1.2.4.3 Programas de Movilidad Laboral: Movilidad laboral interna y externa¹¹

1. Repatriados trabajando (Programa Especial para Repatriados)

Orientado para las personas que cruzan la frontera con E.U. y son repatriadas a nuestro país, ya sea a través del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México o de la Zona Fronteriza de los EUA. Las personas mencionadas están en los listados de migración, con objeto de que no intenten un nuevo cruce a los Estados Unidos, entonces es elegible para ser apoyado por el **SNE** de la siguiente manera:

a) Si le interesa trabajar en la frontera, el **SNE** le brinda apoyo económico para cubrir alojamiento, alimentación, transporte local e información sobre oportunidades de empleo.

b) Si quiere regresar a su lugar de origen, el **SNE** le apoya con la compra del o los boletos de autobús, alimentos y, una vez en su lugar de origen, se le ayuda a buscar empleo, se le apoya con capacitación o para que establezca un pequeño negocio.

c) A los interesados en participar se les deberá proporcionar la información del **SNE** de la capital de su entidad de origen.

2. Programa de Apoyo a Jornaleros Agrícolas (Movilidad Laboral Interna)

Tiene por objeto vincular a trabajadores con el perfil adecuado que residen en regiones con excedente de mano de obra, con empresas localizadas en regiones que ofrecen vacantes, de tal manera que se produzca un flujo ordenado de una zona a otra.

a) Sector agrícola

A los jornaleros agrícolas de 16 años o más, se les brinda información sobre oportunidades de empleo en diferentes entidades, se les apoya económicamente para trasladarse del lugar donde viven a la zona de trabajo, una vez terminada la temporada de trabajo, se le brinda apoyo económico para regresar a su lugar de origen y capacitación si lo requiere.

¹¹ Op. Cit. Pág. 15.

b) Sector industrial y de servicios

Se les brinda capacitación y apoyo económico para trabajar en otro estado, la empresa que lo contrate cubre el costo de su transporte y contará con apoyo para alojamiento y alimentación. A los interesados en el Programa se les deberá proporcionar dirección y teléfono de la oficina del **SNE** más cercana a su domicilio.

3. Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (Movilidad Laboral Externa)¹²

Canadá: Participan hombres y mujeres que sean campesinos, jornaleros y apicultores con experiencia en agricultura, dependiendo de las vacantes, los contratos tienen una duración mínima de un mes y medio y máximo de ocho meses.

La información y requisitos de todos y cada uno de estos programas se encuentra disponible en las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo, así como en el servicio telefónico, CASNE.

El registro para la participación en alguno de los programas, ya mencionados, se realiza directamente en las oficinas que correspondan al domicilio del solicitante, una vez que cubra con los requisitos para su participación.

¹² Op. Cit. Pág. 15

Capítulo II

Centro de atención por teléfono del Servicio Nacional de Empleo (CASNE)

El **CASNE**, es el espacio en el cual se realizó la presente investigación, por lo cual se especificarán las condiciones en las cuales se encuentra establecido este centro de atención.

2.1 CASNE

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, **STPS**, ha recurrido al esquema de tercerización, conocido como *outsourcing*, para contratar servicios de personal externo en las áreas de mantenimiento, limpieza, vigilancia, atención telefónica, monitoreo de medios y servicios de informática. El CASNE, es un servicio prestado por Top Tel con un esquema de outsourcing.

Las Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Siendo una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas¹³.

Se alienta esta práctica al considerarla un mecanismo de creación de empleos, incluso hay dependencias públicas que se han servido de este esquema de contratación como lo es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (**STPS**) es una de ellas.

Desde el 2006 a la fecha, la **STPS**, responsable de proteger los derechos de los trabajadores mexicanos, ha recurrido a la contratación externa de servicios de personal

¹³ ____ Consultado el 29 de Mayo de 2012 de: http://www.feriaejecutivadeempleo.com/front_content.php

a través de 33 convenios, de acuerdo con información consultada en el Portal de Obligaciones de Transparencia de la dependencia¹⁴.

Para brindar atención telefónica a los usuarios del Servicio Nacional de Empleo, la **STPS** recurrió a la empresa Top Tel. Además, firmó tres contratos para que ésta ofreciera el servicio de un centro de contacto multimedia.

En el portal electrónico de Top Tel, se describe la operación de consultoría en los centros de contacto de la siguiente manera: “Tomamos las funciones de su empresa y las habilitamos en una operación de ambiente distribuido, en la cual un agente o supervisor remoto puede interactuar con el centro como si estuviese físicamente localizado en él”¹⁵.

Top Tel cuenta con un equipo de ejecutivos multidisciplinarios, que opera de manera integrada en varios países¹⁶. Actualmente como resultado de la capitalización de la compañía, se ha consolidado un proyecto de largo plazo, respaldado por la experiencia profesional acumulada de cada uno de los integrantes. Por ejemplo su Presidente y su Director General con más de 10 años de experiencia en la industria de la televisión por cable y las telecomunicaciones.

Las representaciones de Top Tel en América se distribuyen de la siguiente manera: Top Tel México (Reforma), Top Tel Satélite, Top Tel Querétaro, Top Tel USA, Top Tel Monterrey y Top Tel Colombia.

Por el momento Top Tel Satélite tiene a su a su cargo 7 campañas gubernamentales, entre ellas incluido el Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo (**CASNE**).

¹⁴ Contralinea “Trabajadores por outsourcing en la STPS” Mayela Sánchez Noviembre 22, 2009. Obtenido el 28 de Mayo de 2012, de: <http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2009/11/22/trabajadores-por-outsourcing-en-la-secretaria-del-trabajo/>

¹⁵ TOPTTEL. Consultado el 29 de Mayo de 2012, de http://www.toptel.com.mx/index_original.php?lang=INGLES

¹⁶ TOPTTEL. Consultado el 28 de Mayo de 2012, de <http://www.toptel.com.mx/interna.php?IDPAGINA=3>

Cabe mencionar que a la fecha, en México se encuentra en proceso la Reforma Laboral, la cual generará modificaciones dentro del esquema de contratación del outsourcing, lo que seguramente provocará cambios en el CASNE¹⁷.

El **CASNE** tiene como principales objetivos facilitar la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo, informar a las personas sobre los servicios que proporciona, atender a los trabajadores que participan en el Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá (**PTAT**) y asesorar en la navegación de los usuarios en el Portal del Empleo www.empleo.gob.mx¹⁸.

Los principales servicios que brinda el **CASNE** son:

a) Asesoría en Línea: Se atiende a usuarios del Portal del Empleo que requieren asesoría para el uso y manejo del mismo. Dicha opción se proporciona a través de una conversación de texto (chat), la cual se puede acceder a través del Portal del Empleo, www.empleo.gob.mx y en esta conversación se tiene la posibilidad de que el Consejero Laboral interactúe con el usuario para guiarlo paso a paso en la solicitud de la información que desee obtener del Portal del Empleo.

b) Atención de quejas, dudas y sugerencias: Se atienden las quejas, dudas o sugerencias que tengan los usuarios respecto al Portal del Empleo o sobre los programas del **SNE**, o sobre el servicio que se brinda tanto en oficinas como en línea telefónica.

c) Atención a usuarios del Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá: En un plazo no mayor a 3 minutos, se proporciona a los interesados la información relativa a las características generales del Programa (**PTAT**); así como, los requisitos para participar. Para los usuarios que ya participan en el Programa se les brinda información acerca de la situación que guarda su carta de autorización, el

¹⁷ Óp. Cit. Pág. 23.

¹⁸Biblioteca del CASNE del SNE:
http://172.19.22.50\sne-general\Informacion\BIBLIOTECASNE\Indice_Biblioteca_Anuncios_CONV.mht.

estatus de su pedido, información de vuelos, información para tramitar su pensión o estatus de los cheques o giros que tenga a su favor.

d) Otros servicios: Además de los servicios mencionados, en el **CASNE**, se realizan acciones de difusión sobre los programas del **SNE**, promoción empresarial y seguimiento del servicio brindado a los empleadores, a fin de mantener actualizada la base de datos de las ofertas de empleo y asegurar la vigencia y calidad de la información.

Asimismo, se llevan a cabo acciones de seguimiento a los buscadores de empleo, con el propósito de conocer los resultados en la obtención de un empleo. Derivado de la participación del **SNE** en la ampliación del Programa de Empleo Temporal, el Consejero Laboral proporciona información de los municipios que ejecutan algún proyecto y registra a los interesados en participar en el Programa¹⁹.

Se informa vía telefónica, que en caso de no tener internet y requieran ingresar al Portal del Empleo, la ubicación de los Centros de Intermediación Laboral y los Kioscos de consulta del Portal del Empleo, donde se tiene ingreso gratuito y se podrá consultar la información de interés.

2.2 Misión²⁰

La misión del **CASNE** es prestar servicios de información, vinculación y orientación sobre el mercado laboral, utilizando estrategias específicas para cada uno de nuestros usuarios.

2.3 Visión

El **CASNE** tiene como visión servir a nuestros usuarios para optimizar su comunicación con todos aquellos oferentes utilizando para éste fin las herramientas tecnológicas de

¹⁹STPS. Áreas de atención. (2010). Consultado el 20 de Enero de 2011, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/index.html

²⁰ Documento Interno de CASNE. (2009). *Manual de Capacitación*. México, D.F.: CGSNE.

vanguardia, de la mano de un equipo humano altamente profesional y con una gran vocación y dedicación de servicio.

2.4 Propósito

El **CASNE** tiene como propósito contribuir a la sociedad mediante la vinculación con fuentes de empleo y ser un canal de desarrollo para aquel personal con talento.

2.5 Objetivos

El **CASNE** tiene como principales objetivos:

- a) Atención de calidad a usuarios del **SNE** en un horario de 24 horas, con un tiempo de atención de la llamada de 8 a 12 minutos.
- b) Proporcionar a un servicio de información oportuna, gratuita y de calidad.
- c) Brindar asesoría y orientación a los usuarios acorde a sus necesidades de atención.
- d) Atención de quejas, dudas y sugerencias.
- e) Atención a usuarios de los Programas de Vinculación Laboral, Apoyos Económico, Movilidad Laboral Interna y Externa, y en especial a los usuarios que participan en el Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá²¹.

2.6 Funciones²²

El **CASNE** tiene como principales funciones:

- a) Facilitar la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo e informar a las personas sobre los servicios que proporciona el **SNE**.
- b) Atender a los trabajadores que participan en los programas de atención del **SNE**.
- c) Asesorar en la navegación a los usuarios del Portal del Empleo.
- d) Ofrecer a las empresas del país un instrumento moderno y un servicio de calidad acorde a sus necesidades que les facilite los procesos de selección y reclutamiento del personal que requieren.

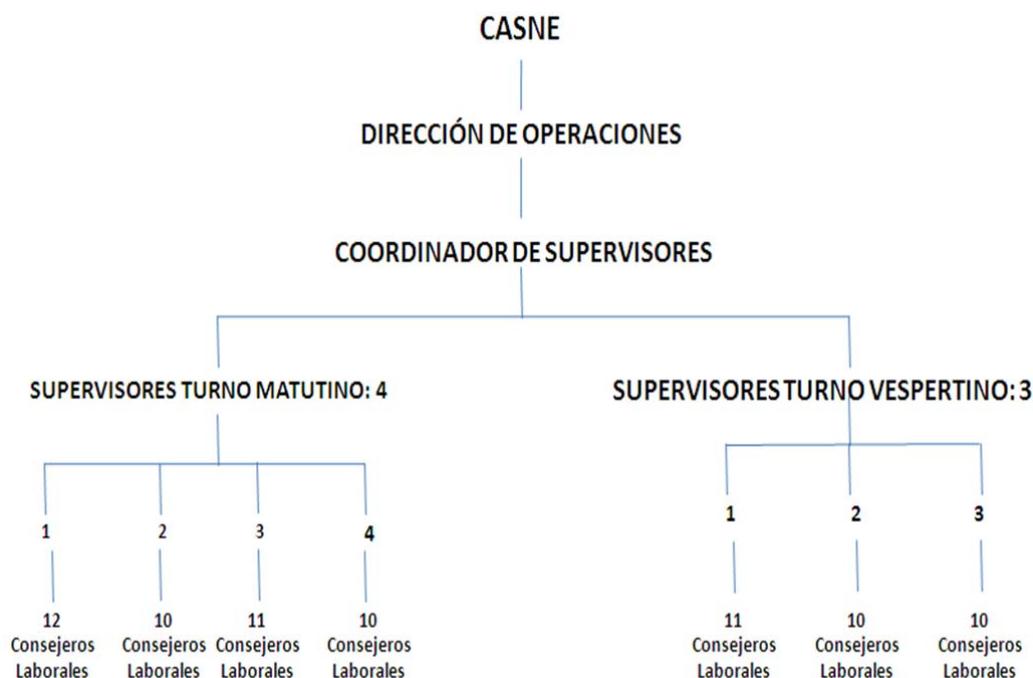
²¹STPS, INFOSNE, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo, SNE, Obtenido el 20 de Febrero de 2011, de <http://snetel.gob./INFOSNE/mx>

²² Biblioteca del CASNE, SNE:
http://172.19.22.50/sne-general/InformacionIn/BIBLIOTECASNE/Indice_Biblioteca_Anuncios_CONV.mht.

e) Modernizar los servicios de vinculación e información que se ofrecen a la ciudadanía, a través de sistemas basados en tecnología de punta que permitan la interacción eficiente y transparente de los agentes que intervienen en el mercado laboral.

2.7 Estructura

Siguiendo el orden de las áreas de atención que parten desde la **STPS** la estructura de atención y organización del **CASNE**, es la siguiente²³:



Fuente: Organigrama elaborado por las autoras con base en las líneas de mando reales.

2.8 Niveles de servicio del CASNE²⁴

Para que el **CASNE** pueda brindar servicio y cumplir con las funciones antes mencionadas, debe contar con Coordinador, Supervisor, Consejero Laboral y Monitor de Calidad, cada uno de ellos desempeña actividades en particular, las cuales se describen, a continuación.

²³Op. Cit. Pág. 9

²⁴ Op. Cit. Pág. 15

2.8.1 Coordinador

Es el encargado de la vinculación entre el **CASNE** y la **CGSNE** recibe todas las actualizaciones y modificaciones que se realizan a los programas y servicios del **SNE**.

A su vez inspecciona las actividades de los diferentes equipos de trabajo. Organiza los programas de capacitación de los integrantes del equipo y el material correspondiente en función de las actualizaciones del servicio.

2.8.1.1 Perfil requerido por el CASNE para el puesto de Coordinador de Campaña

Escolaridad: Lic. A.E. Edad: 20-50 años Sexo: indistinto Horario: Tiempo Completo

Experiencia: 5 años (en conocimiento de campaña)

Habilidades: supervisión, ejecución, identificación de recursos, gestión, elaboración de informes, interrelación.

2.8.2 Supervisor

El supervisor es la persona encargada de formar grupos de trabajo, evaluar el desempeño de cada uno de los Consejeros Laborales a su cargo, asegurándose de que cubran las expectativas del puesto mediante una evaluación y mejorar el área de trabajo creando o sugiriendo procedimientos para transmitir información importante para el servicio.

Las actividades que realiza un supervisor son:

- Coordinar y supervisar al personal a su cargo.
- Proveer la capacitación a los Consejeros Laborales, a su cargo, los recursos necesarios y material de apoyo.
- Participar en la selección de personal.
- Revisar encuestas de satisfacción de manera conjunta con personal de la **STPS** para desarrollar soluciones proactivas y correctivas.
- Analizar información para toma de decisiones sobre el servicio.

2.8.2.1 Perfil requerido por el CASNE para el puesto de Supervisor

Escolaridad: Licenciatura Edad: 20-50 años Sexo: indistinto Horario: Tiempo completo

Experiencia: 1 año (habiendo laborado como Consejero Laboral)

Habilidades: dirigir, instruir, asesorar, toma de decisiones, excelente calidad, si ha desempeñado el puesto de Consejero Laboral dentro de la campaña.

2.8.3 Consejeros Laborales

Los Consejeros Laborales son los encargados de atender las líneas telefónicas del **CASNE**, en forma directa a los ciudadanos que buscan empleo o necesitan información de los programas de atención que ejecuta el **SNE**. Los Consejeros Laborales, mediante una capacitación previa, cuentan con los conocimientos y herramientas para atender las necesidades de información de un usuario, brindando atención personalizada y concreta.

2.8.3.1 Perfil requerido por el CASNE para el puesto de Consejero Laboral

Escolaridad: Preparatoria Edad: 20-50 años Sexo: indistinto

Experiencia: 6 meses (atención a clientes) Horario: Medio tiempo y tiempo completo

Habilidades: facilidad de palabra, conocimientos de computo, sensibilización en atención al cliente, tolerancia a la frustración, voz agradable, buena articulación y expresiones faciales, fluidez, uso apropiado de la gramática (sintaxis), amplitud de vocabulario, saber escuchar.

2.8.4 Analistas o Monitores de Calidad

El Departamento de Calidad se encarga de escuchar (monitorear) y evaluar llamadas, en el **CASNE**, realiza como mínimo 4 monitoreos mensuales por Consejero Laboral, indicando una calificación o puntaje, retroalimentando sobre aciertos y áreas de oportunidad encontrados en los monitoreos y participan en la elaboración del reporte periódico de calidad.

2.8.4.1 Perfil requerido por el CASNE para el puesto de Analista o Monitor de Calidad

Escolaridad: Preparatoria Edad: 20-50 años Sexo: indistinto Horario: Tiempo completo

Experiencia: 2 años

Habilidades: Elaboración de reportes y formatos, análisis y evaluación de llamadas, monitoreo y grabación de llamadas.

Capítulo III

Trabajo Social y capacitación laboral

Una vez abordados los temas sobre el **SNE**, funciones y personal es conveniente abordar la intervención profesional de Trabajo Social como agente capacitador donde se abordará el perfil del profesional, resaltando la importancia de su formación teórica, las habilidades y destrezas propias de su quehacer profesional comenzando con su definición.

3.1 Trabajo Social

3.1.1 Definición

De acuerdo a la página electrónica de la Escuela Nacional Trabajo Social (**ENTS**): “El trabajo social es una disciplina que mediante su metodología de intervención, contribuye al conocimiento y transformación de los procesos para incidir en la participación de los sujetos y en el desarrollo social”.²⁵

En el Plan de Estudios (1994) de la **ENTS**, el trabajo social se define como “una profesión del área de las Ciencias Sociales, que a través de procedimientos científicos promueve la participación consciente de los miembros de la colectividad en las transformaciones sociales, a fin de contribuir al desarrollo integral de la población”²⁶

Desde su perspectiva, la profesora Nelia Tello define al trabajo social como: una disciplina de las ciencias sociales que tiene por objeto de estudio la intervención social con sujetos concretos –individuales o colectivos- que tienen un problema o una carencia social en un momento determinado. Su acción deviene de lo social y recae en lo social, precisamente en el punto de intersección que genera la relación sujeto, problema, contexto. La intervención de trabajo social es una acción racional,

²⁵ UNAM-ENTS. ¿Qué es el Trabajo Social? (2009). Obtenido el 30 de Marzo de 2011, U.N.A.M.-E.N.T.S., de <http://www.trabajosocial.unam.mx/queestsocial.html>

²⁶ UNAM. Trabajo Social (s.f.). Obtenido el 30 de Marzo de 2011, U.N.A.M., de <http://www.trabajosocial.unam.mx/dirs/planestudios/01desarrollohistoricots>

intencional, fundada en el conocimiento científico, que tiene por objetivo desencadenar procesos de cambio social.²⁷

Las definiciones de trabajo social citadas permiten construir un concepto de trabajo social entendido como: una disciplina que mediante su metodología de intervención engloba al individuo y a su entorno social, respondiendo a los requisitos necesarios para la atención de su problemática, con el objeto de desencadenar procesos de cambio social.

3.1.2 Funciones

Algunas de las funciones que el trabajo social son las siguientes:

- ✓ Realizar investigaciones sociales.
- ✓ Planear, administrar, ejecutar, supervisar y evaluar programas y proyectos sociales.
- ✓ Formar y organizar grupos para la prevención y atención de los problemas sociales.
- ✓ Capacitar a la población para que desarrolle diferentes funciones y/o empleos.
- ✓ Diseñar, desarrollar y evaluar estrategias de intervención social en los niveles individual, grupal y comunitario.
- ✓ Aplicar estrategias de educación social para desarrollar las capacidades y habilidades de la población.
- ✓ Organizar a la población para motivar su participación social.
- ✓ Promover y fundamentar políticas sociales de acuerdo con las necesidades y demandas colectivas²⁸.

Las funciones específicas del trabajo social dependen de los objetivos institucionales y de las características propias de las necesidades que se pretenden solventar; así

²⁷ Tello P. N. (2008). *Trabajo Social, disciplina del conocimiento: apuntes de trabajo social*. México: Estudios de Opinión y Participación Social, 2008.

²⁸ ¿Qué es el trabajo social? (2009). Obtenido el 28 de junio de 2012, de: <http://www.trabajosocial.unam.mx/queestsocial.html>

como, de las propias del campo de intervención en el que se desarrollan y de los colectivos a los que se dirige la intervención profesional.

3.2 Trabajador social como agente capacitador

En este apartado se estudiará la función del trabajador social, como agente capacitador partiendo del concepto de capacitación, para determinar un perfil profesional, orientado al desarrollo de competencias.

3.2.1 Concepto de capacitación

Para poder desarrollar explícitamente el tema de capacitación es necesario saber las diferencias entre los conceptos que participan en el proceso de aprendizaje, las modalidades que se emplean más comúnmente son los siguientes²⁹:

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Educación: Es el proceso generado por toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, sean estas conductas, valores y patrones de comportamientos, a lo largo de toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados en su integración a la sociedad.

Adiestramiento: Una vez realizada la selección de una persona para un puesto de trabajo, es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona, de conocimientos con la finalidad de desarrollar sus habilidades para alcanzar los objetivos específicos de su puesto de trabajo.

Entrenamiento: Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los individuos aprenden conocimientos,

²⁹ Soto M. J. (2008). *El Trabajo Social de Empresa, un campo en proceso de cambio*. Madrid: EUTS.

desarrollan aptitudes y fortalecen habilidades en función de determinados objetivos mediante la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo. Desde otra óptica, el entrenamiento se alcanza mediante la acción repetitiva de lo aprendido, la repetición mecánica de una acción.

Formación: Es la etapa inicial de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en determinada disciplina o ciencia y que permite a quien la obtiene, alcanzar niveles educativos superiores.

Capacitación: Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de conocimientos orientadas a una mejor comprensión, desempeño de habilidades y actitud del ser humano en su puesto actual o futuro³⁰.

Debido a la variedad de términos y conceptos acerca de este proceso para la mejora en el servicio, se optó por el uso del término capacitación, el cual como en su definición lo indica se basa en las necesidades reales generando resultados a futuro involucrando conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación es también una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa o institución, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores actitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora³¹.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual, para lo cual existen diferentes tipos de capacitación.

³⁰ Ezequiel. A. E. (1981). *Diccionario de Trabajo Social*. España.

³¹ Ayala. S. (2004). *Proceso de desarrollo de los recursos humanos*. Perú. UNSM.

3.2.2 Tipos de capacitación

Para ejecutar el proceso de capacitación es necesario identificar las etapas o momentos en los cuales se debe llevar a cabo, también denominados tipos de capacitación, debido a que tanto el procedimiento, la temática, y la población objetivo son diferentes, al igual que el desempeño laboral.

Como el mismo término lo define, la capacitación no sólo se enfoca en el inicio de un proceso o para generar una mejora, se aplica para diferentes etapas, que generalmente conlleva un beneficio tanto para el trabajador como para la empresa, derivado de una preparación y mejora continuas.

Retomando diversos autores y sus clasificaciones de los diferentes prototipos de capacitación, se elabora el siguiente cuadro, ordenando y definiendo los tipos de capacitación encontrados.

Conceptualización de tipos de capacitación

Tipos de Capacitación	Definición
Para el trabajo	Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.
De preingreso	Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
De inducción	Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
Promocional	Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
En el trabajo	Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.
De personal	La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.
Inductiva	Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta.
Preventiva	Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.
Correctiva	Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
Para el desarrollo de carrera	Se asemeja a la capacitación preventiva, con la diferencia de orientar a que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

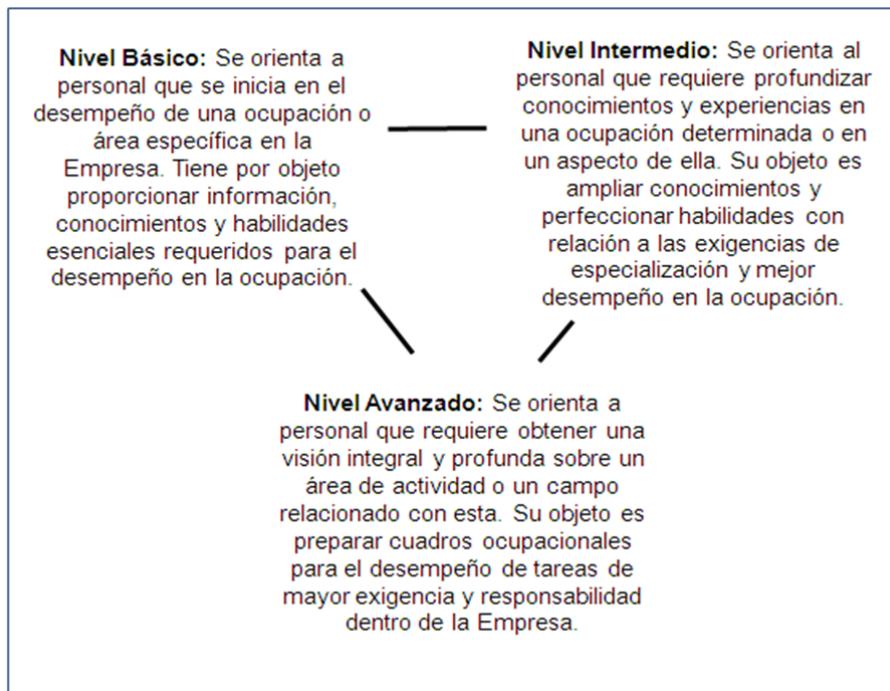
Fuente: Construcción propia basada en: Carreras. C. (2003) Aprender a formar: educación y procesos formativos. España: México: Paídos; Ayala. S. (2004). *Proceso de desarrollo de los recursos humanos*. Perú. UNSM; Emprende PyME 2008-2012 *Tipos de Capacitación*. México. Obtenido el 29 de mayo de 2012, de <http://www.emprendepyme.net/tipos-capacitacion.html>

3.2.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en 3 niveles, los cuales sirven de referente al plantear los objetivos o metas de dicha capacitación³².

³² Ayala. S. (2004). *Proceso de desarrollo de los recursos humanos*. Perú. UNSM.

Niveles de Capacitación



Fuente: Elaboración propia basada en Ayala. S. (2004). *Proceso de desarrollo de los recursos humanos*. Perú. UNSM.

La visión de la capacitación a equipos de trabajo se centra en la idea del puesto de trabajo, resaltando las tareas y funciones del mismo, se elabora de manera sistemática partiendo del Diagnóstico de Necesidades que conlleva necesariamente a establecer procesos de capacitación eficientes.

Una vez planteado el proceso de capacitación es conveniente abordar el perfil profesional de trabajo social; es decir, los conocimientos habilidades y actitudes para llevar acabo dicho proceso.

3.2.4 Perfil del trabajador social como agente capacitador

De acuerdo con la definición de la STPS³³ la capacitación es un recurso para el desarrollo y perfeccionamiento de los conocimientos teórico-prácticos de las personas

³³ STPS. Perfiles. Consultado el 26 de Abril 2011 de Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de: <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/work/sites/ola/resources/LocalContent/687/1/perfil34Capacitador.pdf>

que se desempeñan en un área productiva, en donde, el capacitador es el responsable de planear, programar e impartir cursos que contribuyen a mejorar el desempeño de las personas.

Del concepto mencionado se infiere que es el capacitador quien inicia su trabajo recabando información sobre los objetivos que persigue la empresa. Para ello, se entrevista con directivos y consulta documentos, como pueden ser programas de actividades, manuales e instructivos. Esto le permitirá conocer las habilidades y conocimientos del personal a capacitar; así como, los temas de interés, para formular y aplicar un instrumento de detección de necesidades de capacitación.

Una vez realizado el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se diseña el programa de capacitación que se adecua a las necesidades del personal, tomando en cuenta los aspectos a fortalecer o reforzar en el aprendizaje de los capacitandos; así como, los recursos financieros, humanos y materiales disponibles.

El capacitador hace entrega del plan o del programa a los directivos de la empresa para obtener su autorización y proceder a la elaboración del temario y la carta descriptiva que incluye los temas y subtemas a abordar, los objetivos específicos a alcanzar, las actividades específicas a realizar, los recursos didácticos y las dinámicas grupales a emplear para organizar a los capacitandos.

Forman parte de la documentación del curso, los manuales para el capacitador y el capacitando, así como los instrumentos de evaluación que seleccione el profesional para medir el aprendizaje.

La importancia de que sea un trabajador social el encargado de dirigir, supervisar y evaluar el programa de capacitación se basa principalmente en su perfil profesional, dado que cuenta con conocimientos en metodologías de planeación, habilidades en la elaboración, ejecución y evaluación de programas y proyectos y finalmente la actitud y capacidad para generar trabajo multidisciplinario.

3.2.5 Perfil del Trabajador Social como Agente Capacitador

El rol del capacitador es educar, para ello debe tener la actitud, las habilidades y los conocimientos para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje; debe estar consciente que el objetivo central es la transferencia de conocimiento y para ello debe asumir una actitud y unas funciones particulares. El capacitador debe reconocer y asumir que el rol de capacitador es facilitar el manejo y adecuación de los símbolos, conceptos y contenidos comunes al tema y que este proceso llamado aprendizaje es construido de manera recíproca así como es construido el significado³⁴.

A continuación enlistamos los conocimientos, habilidades y actitudes que hacen del Trabajador Social el profesional indicado para dirigir un proceso de capacitación³⁵.

3.2.5.1 Conocimientos del trabajador social como agente capacitador

Conocimiento: Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Los conocimientos que posee un trabajador social para fungir como agente capacitador son:

- Modelos de investigación y técnicas de análisis estadístico para la interpretación de la problemática.
- Metodologías de planeación, dirigidas a la atención de necesidades sociales.
- Procesos de organización y participación social que generan los sujetos en su vida cotidiana.
- Conocer el contenido y elementos relativos al tema a fin de servir de facilitador del proceso de asimilación de la información. Esto permite el manejo adecuado del lenguaje y procura seguridad y eficiencia al transmitir la información.
- Es necesario que el instructor conozca a profundidad el tema que va a impartir, bien sea por la vía de la experiencia o por la de los estudios formales. Por lo

³⁴ González, G. E. 1993. *El trabajador social en los servicios de educación*. Madrid: Siglo XXI.

³⁵ Yopez, S. (2010). *Perfil del Capacitador*. Consultado en Septiembre de 2012. Retomado de <http://herramientascfi.blogspot.mx/2010/05/perfil-del-instructor.html>

tanto, es necesidad del instructor capacitarse e informarse de manera continua y lograr el grado de experticia adecuado en el área temática que le concierne.

- Mantener la conducta y la comunicación adecuada en el ejercicio de su función.
- Mantener una actitud de compromiso permanente en la innovación y mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje del que forma parte.
- Manejo de grupo

3.2.5.2 Habilidades del trabajador social como agente capacitador

Habilidades: proviene del término latino *habilitas* y hace referencia al talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Las habilidades que debe poseer un capacitador, se convierten en su herramienta básica de trabajo, le permiten accionar de forma efectiva en la transferencia de conocimientos.

Las habilidades que posee un trabajador social para fungir como agente capacitador son:

- Diseñar y desarrollar investigación social.
- Desarrollar de forma cabal y organizada todos y cada uno de los contenidos manifiestos en el objetivo central y específico de la capacitación, esto será una de las fuentes de verificación y evaluación de calidad.
- El uso adecuado de los tiempos permite el desarrollo pleno de la actividad bajo la planificación establecida. El cierre de cada bloque de actividades empleando tiempo extra, obliga a correr la planificación y esto redundará en una reducción del tiempo libre.
- Capacidad de análisis, hace apreciaciones sistemáticas y críticas.
- Capacidad de síntesis, da respuestas concretas.
- Vocación de servicio, trata con personas, no sólo con clientes.
- Habilidad para motivar, actúa como catalizador en un proceso de cambio.
- Actuar equilibradamente en diferentes situaciones de presión.

3.2.5.3 Actitudes del trabajador social como agente capacitador

Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario, que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Las actitudes que posee un trabajador social para fungir como agente capacitador son:

- Contribuir en la búsqueda de alternativas de solución a las necesidades sociales.
- Reconocer que el capacitador es el vehículo a través del cual se facilita el proceso de enseñanza aprendizaje, donde el eje central y el objetivo de la actividad de capacitación es brindar al capacitando las facilidades para acceder a la información.
- La imagen del capacitador debe estar elaborada y pensada para la ocasión, y guardar relación con el espacio y el tipo de instrucción en la que se va a desenvolver.
- Actuar con integridad en el desarrollo de sus funciones.
- Trabajar multidisciplinariamente.
- La crítica y autocrítica que propicie el cambio de factores que interfieran en el desarrollo de los proyectos sociales,
- Tacto y paciencia, imparcialidad, sentido del humor, capacidad analítica, saber pensar con claridad y rapidez, vitalidad y entusiasmo.
- Optimismo contagioso.

3.2.5 Funciones del trabajador social como agente capacitador

La función particular de un trabajador social es provocar un cambio y el fin último de un proceso de capacitación es generar una modificación en el desempeño laboral.

Las funciones del trabajador social como agente capacitador son:

- Gestionar los recursos existentes entre sus capacitandos y personal profesional de otras áreas que se encuentran en contacto con los capacitandos.

- Participa en la gestión, formulación, ejecución, evaluación de planes, programas y proyectos dirigidos a mejorar las condiciones de los capacitandos.

- Participa en el diseño, ejecución y evaluación de programas de administración de personal, bienestar laboral, seguridad social y salud ocupacional.

- Gestionar programas y proyectos de desarrollo con organismos gubernamentales y no gubernamentales.

El trabajador social como agente capacitador en un grupo debe utilizar diversos recursos didácticos para impartir su capacitación, entre los que destacan el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S).

El papel de fundamental del Trabajador Social como Agente Capacitador es facilitar el proceso de organización, se trata de un agente catalizador, que ayuda a las personas a conocerse y comprenderse, facilitando la comunicación intra e intergrupales³⁶.

Asumiendo el rol de un facultado de conocimientos, administra y organiza la información; involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa; formular ideas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas de manera creativa, integrar el conocimiento y desarrollar nuevas formas de expresión. Interactuar efectivamente con la gente.

³⁶Roselló E. (2004). *Manual para el trabajo social*. Madrid: Narcea.

Capítulo IV

Detección de necesidades de capacitación basada en competencias

Con las características del perfil del trabajador social se demuestra que es capaz de desarrollar un puesto como capacitador, sin embargo es necesario que se guíe conforme a una teoría o enfoque, siendo las Competencias Laborales el eje para la investigación realizada.

4.1 Concepto de DNC basada en competencias laborales

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986, posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.³⁷

El origen de la palabra competencia proviene del latín *competere*, que significa ir a una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir. Con el transcurso del tiempo este verbo evolucionó hasta significar incumbencia, rivalidad o suficiencias en un campo. Etimológicamente, laboral deriva de *labore* que significa trabajar, adjetivo perteneciente.³⁸

Retomando a CONOCER, Gaxiola y Mertens se considera como Competencias Laborales a “aquellas experiencias que adquieren las personas fuera de las instituciones educativas en su desempeño ocupacional, sumado a la capacidad de un

³⁷ CONOCER. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. (1997). *Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral*. México D.F.: CONOCER.

³⁸ Mertens L. (1996). *Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas*. Sistema de Competencia Laboral: Surgimiento y Modelos. Seminario Internacional.

trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad”.

La competencia tiene que ver en este caso con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno de diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el desarrollo general de las personas.

La Detección de Necesidades de Capacitación o el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (**DNC**), es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales³⁹.

Las necesidades de capacitación existen cuando se genera una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus tareas y labores competentemente, y sus competencias actuales e idealmente futuras. La **DNC** es el método para determinar si se requiere una capacitación o entrenamiento para llenar esta brecha.

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento de cada organización. Esta permitirá detectar las áreas de oportunidad y trabajar en estas, permitiendo que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas.

La capacitación del talento humano le permitirá a todo colaborador lograr sus objetivos individuales y del puesto, al cumplirse, se cumplirán los objetivos de la unidad y finalmente los de la institución. El otorgar al colaborador las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, genera en él mayor motivación, al contar con los conocimientos que requiere para trabajar mejor y más rápidamente.

³⁹ Gaxiola. M. (2007). *Detección de Necesidades de Capacitación*. México. UACH

Al realizar un **DNC** se apoya a la empresa evitando ofrecer una capacitación inadecuada o no requerida de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes de los consejeros laborales, ya que esto generaría gastos innecesarios, pérdida de tiempo, desgaste personal y laboral, asegurando que la actividades de capacitación remedien necesidades reales.

La capacitación debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de todos los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos y posiciones, en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

Las organizaciones son el resultado de lo que hagan o dejen de hacer quienes la conforman; cada individuo tiene algo que aportar y para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario promover un ambiente que fomente el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación desde la alta gerencia hacia abajo de la pirámide organizacional y no bastarán las palabras o afiches, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos, desde los mismos líderes.

Para Trabajo Social la misión es buscar un cambio y enfrentar las adversidades; así como; transformar problemas en soluciones, todo enfocado al individuo, grupo o sociedad. En lo que respecta al trabajador social como agente capacitador es importante que tenga conocimiento en manejo de grupos y dominio de la información base de la capacitación.

La capacitación debe ser constante y periódica, para lograr que la curva del conocimiento no decaiga y motivar a los trabajadores en una constante actualización y superación de cada uno de ellos⁴⁰.

⁴⁰ Chiavenato. I. (1996). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Graw Hill.

4.2 Fases para identificar necesidades de capacitación

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del **DNC** se pueden identificar:

- Establecimiento de la Situación Ideal (**SI**) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real (**SR**). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de:
 1. Jefe inmediato
 2. Supervisores
 3. Personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes):

- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas: Análisis documental, Expedientes, Manuales de Puesto, Función o Procedimientos, o Reportes⁴¹.

⁴¹ Gamboa M. (2003). *Detección de necesidades de capacitación y educación continua: un apoyo para el diagnóstico de necesidades de capacitación*. México. UNAM.

Métodos y técnicas para obtener información

- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Encuesta
- Análisis grupales
- Registros observacionales directos
- Phillip´s 66
- Escalas estimativas de desempeño
- Lluvia de ideas
- Grupos binarios
- Escalas estimativas de actitudes
- TKJ

Si bien es cierto que la capacitación del personal es fundamental para hacer que la empresa sea verdaderamente competitiva, también es cierto que ofrecer cursos indiscriminadamente nunca será suficiente, es necesario que todos los esfuerzos por capacitar al personal, vayan dirigidos a solucionar alguna carencia o necesidad específica y que formen parte de un plan preestablecido.

Existen diversas condiciones disparadoras de las necesidades de entrenamiento, estas son:

1. Para mejorar el desempeño.
2. Para corregir errores.
3. Por promociones y vacantes.
4. Por cambios en procedimientos.
5. Por el desarrollo de nuevos productos.

A través de la investigación de necesidades de capacitación la empresa estará en condiciones de conocer los temas en que debe capacitar, las habilidades que debe desarrollar y quiénes serán los participantes en cada programa; así como, la jerarquización de temas y personas.

Esta investigación facilita también detectar a aquellos empleados con el potencial para ser desarrollados como agentes internos de capacitación, dicho en otras palabras el

entrenamiento y capacitación de personal tiene como finalidad incrementar y mejorar las competencias laborales del empleado.

Una vez que han sido detectadas las áreas de oportunidad para la capacitación, se procede a llevar a cabo la elaboración de planes y programas de capacitación, enfocados al cumplimiento de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo vigente, en materia de adiestramiento y capacitación de los trabajadores, considerando la estructuración de los contenidos, el diseño de metodologías y su calendarización, así como el registro y cumplimiento de todo lo dispuesto por la legislación vigente en la **STPS**.

Después de detectar las áreas de oportunidad es momento de definir como se atacara cada una de estas áreas, empezando por determinar los títulos de los cursos, mismos que habrán de ser claros, precisos y delimitativos, de forma que el solo nombre de un curso de entrenamiento, nos lleve a anticipar su objetivo.

4.3 Necesidades de capacitación por tipo de competencia

4.3.1 Identificación de competencias

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.⁴²

⁴² Domínguez M. A. (2005). *Competencias Laborales para el Trabajo Social en Organizaciones*, México.

4.3.2 Bases teóricas

Las teorías que se consideran más representativas para el enfoque de competencias, son el conductismo, constructivismo y funcionalismo. Esta investigación se centró en el enfoque constructivista ya que, promueve un aprendizaje activo y centrado y da importancia a los conocimientos previos para la construcción de los nuevos paradigmas.

4.3.2.1 Conductismo

El Conductismo, escuela psicológica fundada por John Broadus Watson⁴³, sostiene que a través de la observación y el análisis objetivo del comportamiento individual social, toda conducta puede describirse mediante el análisis de los estímulos que la provocan ya que considera que la conducta como una respuesta espontánea o aprendida ante estímulos del ambiente. En este sentido se descarta la descripción de contenidos que solo podrían conocerse a través de la introspección, como lo son el pensamiento, sentimientos y las percepciones entre otros y que refieren a la mente como algo inmaterial y por ende su estudio científico resulta imposible o bien poco objetivo.

Así, al centrarse en lo físico y objetivamente observable esto es, los estímulos y respuestas, se considera que la única fase de estudio científico del hombre recae en el análisis de los estímulos externos y/o internos, razón por la cual todo hecho psicológico a la pareja estímulo–respuesta, lo que significa estudiar la hombre como un organismo de reacción teniendo en cuenta su relación con el medio natural, es decir, su entorno.

En la década de los ochenta y basados en los principios del conductismo la Universidad de Harvard, conceptualiza las competencias como: las características en el empleado que guardan relación casual con el desempeño superior, en este sentido, las competencias pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen, y su rol social un conjunto de conocimientos que un individuo está usando y que son altamente observables.

⁴³ Broadus W. J. (1972). *El conductismo, la batalla del conductismo*. Argentina. Paidós.

Las competencias definidas de esta manera son entonces, aquellas características que exteriorizadas diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o poco destacado. En este sentido, el desempeño contribuye el objetivo por lograr, mediante una conducta determinada o guiada.

En el proceso de construcción de la competencia laboral se toma como referencia a los trabajadores y gerentes más aptos, aquellos que cumplan con los resultados esperados y con base en ello se define el puesto en términos de las características de dichas personas. Así mismo se basa en la observación, la evaluación y el reconocimiento de estímulos, que bien pueden ser tipificados como premios o como castigos, para reforzar, las competencias seleccionadas y lograr así las modificaciones deseadas en el comportamiento del individuo.

4.3.2.2 Constructivismo

Una amplia descripción del enfoque constructivista la emite el psicólogo y pedagogo suizo Jean Piaget quien explica que los conocimientos se generan no solo de los objetos, sino de las acciones ejercidas por el sujeto y el objeto es la interdependencia.

El enfoque constructivista indica que la experiencia es resultado de la interacción entre el sujeto y el objeto, es el factor determinante para el desarrollo de las estructuras cognitivas y por ende en la construcción del conocimiento. Esta experiencia solo es lograda si el individuo es protagonista y autor de la misma⁴⁴.

Sustentada en este fundamento la competencia laboral dentro de la explicación constructivista tiene su raíz en Francia como principal expositor quien considera que el concepto alude a que la competencia aclara y destaca, las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación, es decir, este método rechaza la separación entre construcción de la competencia y la norma por un lado y por otro la implementación de una estrategia de capacitación.

⁴⁴ Santana T. A. (2001). *El constructivismo en el proceso enseñanza-aprendizaje*. México: IPN.

Bajo este modelo no se define las competencias del personal, sino se construyen a partir de la identificación, análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas. De tal forma que no se enfoca en identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

A través del enfoque constructivista se pretende dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. El enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación del empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno socio laboral con el que se relacionan.

La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ellos a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso la generación de competencias nuevas en los trabajadores.

Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar: en primer lugar los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno socio laboral pues el entorno influye en la formación y capacitación de las personas.

4.3.2.3 Funcionalismo

Orientación de la psicología inicia en Estados Unidos explícitamente por John Dewey⁴⁵ a modo de análisis, explica los fenómenos sociales y culturales atendiendo a las funciones que desempeñan ya que considera la sociedad como un sistema es decir, un conjunto de partes relacionadas y mutuamente interdependientes.

La existencia de este sistema se explica en términos de funcionalidad, por lo que toda acción social debe orientarse al logro de esto mediante la eliminación de desajustes entre los elementos que conforman parte del todo. De allí deriva que cada parte del sistema es eficaz en la medida en que contribuye al funcionamiento del mismo. En consecuencia todo lo que no se acomoda no se ajusta no se adapta a lo ya existente constituye una anomalía, lo que Durkheim describe como anomia social⁴⁶.

De esta forma la aproximación funcional refiere la competencia laboral como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso orientado a la obtención de resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivado de un análisis de las funciones o análisis funcional, desarrollado por personal experto en la función (no necesariamente son los trabajadores) el cual consiste en determinar los elementos que conforman una competencia laboral, mediante el desglose, la desagregación y ordenamiento lógico de las funciones productivas dentro del contexto laboral.

4.3.2.4 Modelos teóricos de la competencia laboral

Para poder definir un modelo teórico es necesario conocer sus características, lo cual se representa en el siguiente cuadro y nos permitirá abordar las competencias laborales.

⁴⁵ Dewey, J. (1964). *Naturaleza humana y conducta introducción a la psicología social*. México. FCE.

⁴⁶ Durkheim E. (1982). *La división del trabajo social*. Madrid: Akal.

CARACTERÍSTICAS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS LABORALES Y SUS MODELOS TEÓRICOS

FACTOR	CONDUCTISMO	CONSTRUCTIVISMO	FUNCIONALISMO
Origen y desarrollo	Estados Unidos	Francia	Reino Unido
Supuesto	Toda conducta responde al binomio estímulo – respuesta	El conocimiento deriva de la acción.	El individuo es funcional (útil) en tanto se adapte al ambiente.
Definición de competencia	“Características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”.	La competencia aclara, y destaca, las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno.	Se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución.
Objetivo	Transferir los conocimientos estandarizados.	Detección de las disfunciones operativas y organizacionales.	Plena consecución de los resultados o tareas
Centro de interés	Se centra en el contenido del puesto del trabajo u ocupación.	Se centra en los procesos de aprendizaje de las personas.	Se centra en lo que se logra (resultados o tareas desempeñadas).
Diseño de la competencia	Toma como referencia a los trabajadores y gerentes más aptos	Considera la participación colectiva como premisa.	Solo participan “personal experto” con conocimiento de causa.
Resultado	Identifica atributos personales que conducen a un desempeño superior.	Especificaciones definidas por los alcances de los trabajadores.	Mide la utilidad a través de un rendimiento competente.
Finalidad de la competencia	Se orienta a un resultado (desempeño)	Construir la competencia a partir de los resultados de aprendizaje.	Basar la competencia en resultados.
Ventaja	Señala la importancia de las competencias genéricas.	Las diferencias sociales o educativas no existen en este modelo. El individuo es protagonista y autor del conocimiento.	El principal aporte lo representa el análisis funcional
Desventaja	Describe lo que el individuo puede hacer, mas no lo que hace en el área de trabajo. Recurre a los “estímulos” para guiar hacia las competencias.	Sin una conciencia clara y definida de participación social a todos los niveles, difícilmente los resultados serán alcanzados.	Verifica lo logrado, más como fue logrado. No describe procesos. El elemento humano o trabajador es catalogado como un objeto funcional.

Fuente: Domínguez M. A. (2006). *Competencias laborales para trabajo social en organizaciones*. México D.F.

Se considera el enfoque constructivista para esta investigación dado que explica cómo el ser humano es capaz de construir conceptos y cómo sus estructuras conceptuales guían sus aprendizajes. Las bases de la teoría del aprendizaje constructivista son, por un lado, la teoría perceptiva, que analiza el proceso de percepción de la realidad por parte del sujeto y, por otro lado, la teoría cognitiva, que se centra en el análisis de los procesos internos que se llevan a cabo para la construcción de nuevos aprendizajes. Una de las razones fundamentales para elegir este enfoque es que el Consejero Laboral va a tener un papel activo en la construcción de sus competencias.

4.3.3 Tipos de competencias

Se han construido diferentes y variadas tipologías de las competencias, desde clasificaciones generales realizadas en un sistema nacional, como el caso del Sistema Inglés y el Sistema Mexicano de Certificación de Competencias, hasta clasificaciones hechas por las necesidades de una determinada organización.

Partiendo de las consideraciones realizadas por el citado enfoque de competencias, el Sistema Mexicano distingue tres tipos de competencias⁴⁷:

- Básicas: vinculadas a los niveles generales de la escritura, aritmética, etc.
- Genéricas o transversales : trabajo en equipo, comunicación afectiva
- Específicas: las competencias propias del puesto de trabajo

Bunk⁴⁸ da cuenta de cuatro categorías:

- Competencia especializada
- Competencia metodológica
- Competencia social
- Competencia participativa o de participación

En la gestión por competencia a nivel empresas, sobre todo en los Estados Unidos se distinguen dos tipos de competencias:

- Competencias centrales o de núcleo
- Competencias auxiliares

Dentro de esta investigación se retomara el sistema mexicano que las clasifica de la siguiente manera⁴⁹:

- ✦ Competencias laborales básicas

⁴⁷ Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. (1997). *Seminario Anglo Mexicano sobre Competencia Laboral*. México: CONOCER

⁴⁸ Bunk G.P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional.

⁴⁹ Montes de Oca A. M. (2008). *Competencias Laborales y su aplicación en recursos humanos en México*. México.

- ❖ Competencias laborales generales
- ❖ Competencias laborales específicas

4.3.3.1 Competencias laborales básicas

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social⁵⁰.

En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

4.3.3.2 Competencias laborales generales o transversales

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. Y la empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

⁵⁰Óp. cit. 25

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

Se llaman competencias transversales a las que sirven para todas las profesiones. Son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos, lo que se describe en el siguiente cuadro.⁵¹

Competencia	Concepto	Finalidad	Premisa
Técnica	Un profesional es competente o posee competencia profesional cuando utiliza los conocimientos y destrezas que ha aprendido en su formación.	Llevar al manejo de contenidos y tareas de su ámbito profesional, así como conocimientos y destrezas requeridos en un amplio entorno laboral.	"SABER"
Metodológica	Es el momento en el que el profesional aplica sus conocimientos a diversas situaciones profesionales y los adapta en función de los requerimientos de su trabajo.	Preparar para saber reaccionar a tiempo ante los problemas, aplicando procedimientos adecuados a las tareas y a las irregularidades, encontrando de forma autónoma vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otras situaciones de trabajo.	"SABER HACER"
Participativa	Un profesional competente debe ser capaz de relacionarse y participar con sus compañeros de trabajo en las acciones de equipo necesarias para su tarea profesional.	Preparar para saber colaborar en el trabajo con otras personas de forma comunicativa y constructiva, así como demostrar un comportamiento orientado al grupo y al entendimiento interpersonal.	"SABER ESTAR"
Personal	Es el profesional capaz de resolver problemas de forma autónoma y flexible, colaborar en la organización del trabajo.	Preparar para saber participar en organización al puesto de trabajo y en su entorno laboral, ser capaz de decidir y estar dispuesto a aceptar responsabilidades	"SABER SER"

Las competencias sirven para facilitar el desempeño profesional.

a) Beneficios de las competencias transversales:

- Incrementa más el protagonismo en el lugar de desempeño del profesional.
- Aproxima mejor el conocimiento entre la oferta y la demanda profesional.

⁵¹Sarnachiaro N. (2007). *Competencias transversales*. Argentina.

- Crea una dinámica de colaboración mucho más estrecha.
- Ofrece mayor capacidad de respuesta: agilidad en los procesos.

b) Agrupación de las competencias genéricas:

La necesidad de agrupar las competencias genéricas atendiendo a su contenido fue destacada en todos los equipos. Como resultado se logró en las sesiones plenarias integrar las veintisiete competencias genéricas en cuatro grupos, ordenados según la prioridad:

Agrupación de las competencias genéricas

Competencias	Definición
1. Relativas al aprendizaje	Este es el grupo de competencias que alcanza mayor prioridad. Entre ellas se destacan los conocimientos sobre el área de estudios y la profesión; la capacidad de abstracción, análisis y síntesis; la capacidad de aplicar conocimientos en la práctica; la capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, y la capacidad de investigación y la capacidad de aplicar conocimientos a la práctica y la capacidad de investigación.
2. Relativas a las relaciones interpersonales y el trabajo grupal	Este es el grupo de competencias que le sigue en orden de prioridad a las competencias de aprendizaje. Lugares destacados los ocupan la capacidad de comunicación oral y escrita y las habilidades y la comunicación. Lugares menos prioritarios tienen, en ambos grupos, las habilidades interpersonales, la habilidad para trabajar en contextos internacionales y la capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes.
3. Relativas a la autonomía y el desarrollo personal	En tercer orden de prioridad se ubica el grupo de competencias relativas a la autonomía y el desarrollo personal del estudiante. Estas competencias resultan esenciales si se pretende que el estudiante sea sujeto de su propio aprendizaje y desarrollo profesional. La capacidad creativa, la capacidad crítica y autocrítica y la capacidad para tomar decisiones ocupan lugares prioritarios en estas competencias en ambos grupos; sin embargo, los niveles de realización se mueven como tendencia entre los valores medio y bajo.
4. Relativas a los valores	Este grupo constituye el último en prioridad; sin embargo, si bien en ambos equipos se observa un predominio de la valoración de la importancia de la responsabilidad social y el compromiso ciudadano, el compromiso ético y con su medio sociocultural.

4.3.3.3 Competencias laborales específicas

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

La preparación profesional abarca, tanto la formación o entrenamiento en competencias específicas de la profesión, es decir, saberes y técnicas propias de un ámbito profesional (por ejemplo: interpretar un gráfico de temperaturas y lluvias, calcular la resistencia de un forjado, evaluar los conocimientos adquiridos por un alumno, gestionar créditos a clientes etc.), como el entrenamiento en competencias genéricas comunes a muchas profesiones (por ejemplo: gestión de la información, adaptación a los cambios, disposición hacia la calidad, etc.).

Las competencias específicas están más centradas en el saber profesional, el saber hacer y el saber guiar, el hacer de otras personas; mientras que las competencias genéricas se sitúan en el saber estar y el saber ser. Son transferibles en el sentido de que sirven en diferentes ámbitos profesionales.⁵²

Por ello, hoy en día para las universidades es un reto no solo diseñar un currículo potenciador de competencias profesionales, que implica cambios tanto en los paradigmas de enseñanza y aprendizaje como en los roles que asumen estudiantes y profesores, sino también concebir la formación y desarrollo de competencias genéricas y específicas en su interrelación en el proceso de formación profesional.

La necesidad de considerar la complejidad de las competencias y su clasificación en específicas y genéricas o transversales es destacada por diferentes autores y contemplada en los procesos de reforma curricular que se desarrollan en la universidad

⁵² Corominas E. (2001). *Competencias genéricas en la formación universitaria*. Madrid.

actual. Le Boterf⁵³, al referirse a los diferentes tipos de competencias plantea, además de las competencias técnicas referidas al saber y el saber hacer en una profesión específica, competencias sociales, relacionadas con el saber ser profesional.

En esta misma línea, Bunk⁵⁴ refiere, además de las competencias técnicas que se acaban de mencionar, otros tipos de competencias profesionales de carácter general tales como:

- Las competencias metodológicas, relacionadas con la capacidad de transferir el saber hacer a diferentes contextos profesionales.
- Las competencias sociales, referidas a las habilidades comunicativas y de interacción social.
- Las competencias participativas, referidas a la pertenencia a un grupo, a la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades.

4.3.4 Formación basada en competencias

Identificar carencias y problemáticas en el funcionamiento de las actividades laborales del personal, es el resultado de la detección de necesidades, esto implementado por recursos humanos, como prevención de deficiencia y mención de las competencias laborales de los integrantes de la empresa, surgiendo así medidas de capacitación para afrontar los resultados.

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la capacitación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias

⁵³ Le Boterf G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. España: Gestión 2000.

⁵⁴Bunk G.P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional.

pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua.

De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en las que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar.

Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

Los problemas detectados son afrontados con la capacitación, que es un proceso de enseñanza aprendizaje que tiene por objetivo el mejoramiento del ser humano en las actividades laborales y personales, esto la adquisición y desarrollo de conocimientos habilidades y actitudes.

Fernando Vargas Zúñiga⁵⁵ en su ponencia “la formación por competencias, instrumento para implementar la empleabilidad” plantea este tipo de capacitación en busca de la conjunción de conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño del puesto.

⁵⁵ Vargas Z. F. (2000). *La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad*. <http://www.cintefor.org.uy/public/spanish>

Existe un procedimiento básico para la formación del recurso humano, que presenta pequeñas variantes, según cada autor, sin embargo estas variantes son más de presentación que de fondo y se realiza en 4 fases:

- a) Detección de necesidades de capacitación del recurso humano que puede efectuarse con los siguientes tipos de análisis:
 - Análisis de tarea: implica el análisis del puesto determinando las actividades y las habilidades que se necesitan para desarrollar dichas actividades.
 - Análisis de la persona: consiste en determinar que personas necesitan o no capacitación considerando las características de cada empleado, si estas son requeridas por el puesto y evaluar el desempeño.
 - Análisis de rendimiento: la diferencia entre habilidades dominadas y requeridas.
 - Análisis de capacidades: oportunidades de mejoras.
- b) Diseño de programa de capacitación basado en la información recolectada en la primera fase, consiste en planificar y crear un programa que responda a los objetivos, contenidos, principios de aprendizaje a quienes van dirigido, características del instructor, métodos a emplear para impartir el programa.
- c) La tercera fase consiste en ejecutar el programa de capacitación, a través de la estrategia considerada previamente.
- d) La última fase es la de evaluación del programa para determinar los resultados, alcance y efectividad con relación a los objetivos establecidos.

Capítulo V

Resultados

La presente investigación tiene como fin identificar las necesidades de capacitación del Consejero Laboral del Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo, a través de un estudio exploratorio para generar procesos que mejoren la atención brindada al usuario.

Se aplicó un diseño no experimental ya que se estudia al fenómeno en su contexto natural para después analizarlo. Por otra parte, la población objetivo fueron 72 consejeros laborales en tres turnos (matutino, vespertino y nocturno) además de un coordinador y siete supervisores, de la que se extrajo una muestra probabilística aleatoria simple, ya que todos tienen las mismas probabilidades de ser elegidos, con un margen de error de $\pm 5\%$; esto se decidió debido a que el personal no es fijo, los puestos de Consejeros Laborales se encuentran en constante rotación.

Por otra parte, se construyó un instrumento *ex profeso* para la investigación basado en el enfoque de competencias el cual se aplicó a Consejeros Laborales, Supervisores y Coordinador, de agosto a septiembre de 2011, se decidió aplicar el mismo instrumento, sin importar el puesto que se ocupe, ya que todo empleado del CASNE debe ser capaz de atender una llamada y conocer cada uno de los programas, servicios o procedimientos para brindar la atención al usuario, sin importar algún requerimiento en particular.

Una vez recolectados los datos se aplicaron medidas estadísticas descriptivas tanto para variables cualitativas como cuantitativas que permitieron estudiar el fenómeno en su contexto y así detectar las áreas de oportunidad de los consejeros laborales del **CASNE**.

La finalidad de aplicar un instrumento, analizar resultados e interpretarlos es poder definir, al menos en esta muestra, cuáles son las competencias laborales, que necesitan ser reforzadas en los Consejeros Laborales.

5.1 Datos Generales

La muestra consta de 48 personas la cual permite conocer edad, sexo, estado civil, escolaridad, turno y puesto.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 1. Consejeros laborales según edad, CASNE, Nov.- Dic., 2011

		Frecuencia	%
Edad	20 a 25 años	23	47.9 %
	26 a 30 años	16	33.3 %
	de 31 y más	9	18.8 %
Total		48	100 %

De la población encuestada la edad más común oscila entre los 20 y 25 años, con un 47.9%, posteriormente de 26 a 30 años con un 33.3% y el 18.8% que representa a los consejeros laborales de 31 años en adelante

Tabla 2. Consejeros laborales según sexo, CASNE, Nov.- Dic., 2011

		Frecuencia	%
Sexo	Hombre	16	33.3 %
	Mujer	32	66.7 %
Total		48	100 %

Existen dos mujeres por cada hombre trabajando como Consejero Laboral; así como tres personas solteras por cada Consejero Laboral casado.

Tabla 3. Consejeros laborales según turno, CASNE, Nov.- Dic., 2011

		Frecuencia	%
Turno	Matutino	16	33.3 %
	Vespertino	22	45.8 %
	Nocturno	1	2.1 %
	Tiempo Completo	9	18.8 %
Total		48	100 %

La mayoría de la población entrevistada labora en el turno vespertino y uno de cada 3 en el matutino. El puesto que desempeña el personal de la muestra se distribuye de la siguiente manera, 41 son Consejeros Laborales, seis supervisores y un coordinador, Existen casi 3 personas con nivel de licenciatura por cada Consejero Laboral con preparatoria.

5.2 Competencias laborales básicas

En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas⁵⁶.

Concentrado de Competencias Laborales Básicas CASNE Nov.- Dic. 2011

Competencias Laborales Básicas		SIEMPRE	%	ALGUNAS VECES	%	NUNCA	%
CLB 1	Recibo información actualizada a tiempo	7	14.6%	41	85.4%	0	0%
CLB 2	Saludo al usuario al contestar una llamada	48	100%	0	0%	0	0%
CLB 3	Me presento al atender una llamada	48	100%	0	0%	0	0%
CLB 4	Solicito el nombre del usuario al inicio de una llamada	45	93.8%	3	36.3%	0	0%
CLB 5	Pregunto al usuario el motivo de su llamada	48	100%	0	0%	0	0%
CLB 6	Identifico el motivo de la llamada del usuario	36	75%	12	25%	0	0%
CLB 7	Adapto el tono de voz de acuerdo a las necesidades de una llamada	36	75%	11	22.9%	1	2.1%
CLB 8	Utilizo frases de cortesía al atender una llamada	36	75%	12	25%	0	0%
CLB 9	Procuro hablar de manera pausada en la llamada	25	52.1%	23	47.9%	0	0%
CLB 10	Dirijo mi atención al usuario al atender una llamada	32	66.7%	16	33.3%	0	0%
CLB 11	Proporciono la información que solicita el usuario de manera clara y precisa	34	70.8%	14	29.2%	0	0%
CLB 12	Verifico la ortografía al capturar un registro	39	81.3%	9	18.8%	0	0%
CLB 13	Corroboro la ortografía al volver a usar un registro	34	70.8%	14	29.2%	0	0%
PROMEDIO		36	66.69%	11.92	33.11%	0.2	0.08%

Fuente: Estudio exploratorio realizado de Nov. - Dic. de 2011 en el CASNE.

*Nota: Una persona no contestó a la afirmación CLB7.

Respecto a las competencias laborales básicas entre el 93.8% y 100% de los Consejeros Laborales conocen y entienden como llevar a cabo el procedimiento para iniciar una llamada. Sin embargo, los resultados obtenidos con el instrumento aplicado para la Detección de Necesidades de Capacitación, se encontró que los Consejeros Laborales tienen dificultades para desarrollar sus habilidades de comunicación, lo cual se refleja en la forma en cómo proporcionan información a los usuarios, además de que consideran que al no siempre recibir información actualizada, se les dificulta brindar posibles soluciones a los requerimientos solicitados y desarrollar sus funciones como Consejeros Laborales.

⁵⁶Óp. cit. 25, pág. 42

Tabla 4. CLB 6, según edad, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones	Edad						Total	%	
	20 a 25 años	%	26 a 30 años	%	de 31 y más	%			
CLB6 Identifico el motivo de la llamada del usuario	Siempre	16	33.33 %	12	25.9 %	8	16.7 %	36	41.7 %
	Algunas veces	7	14.6 %	4	8.3 %	1	2.1 %	12	28.0 %
Total		23	47.9 %	16	33.3 %	9	18.8 %	48	100 %

El 33.3% de la población de entre 20 y 25 años siempre identifican el motivo de la llamada. Tres personas de entre 26 y 30 años indican identificar el motivo de la llamada del usuario siempre por cada persona que lo hace algunas veces. El 75% de los Consejeros Laborales indican siempre identificar el motivo de la llamada.

Tabla 5. CLB 6 en comparación CBL 11, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLB 11 Proporciono la información que solicita el usuario de manera clara y precisa				Total	%
		Siempre	%	Algunas veces	%		
CLB 6 Identifico el motivo de la llamada del usuario	Siempre	29	60.4 %	7	14.6 %	36	75.0 %
	Algunas veces	5	10.4 %	7	14.6 %	12	25.0 %
Total		34	70.8 %	14	29.2 %	48	100 %

El 75% de los Consejeros Laborales refieren siempre identificar el motivo de la llamada de los usuarios y el 70.8% indica que siempre proporciona la información que solicita el usuario de manera clara y precisa. El 60.4% de la muestra contesta siempre, en ambas aseveraciones. Cinco personas afirman identificar el motivo de la llamada del usuario siempre, por cada una que lo identificó algunas veces.

Tabla 6. CLB 7 en comparación CLB 8, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLB 8 Utilizo frases de cortesía al atender una llamada				Total	%
		Siempre	%	Algunas veces	%		
CLB 7 Adapto el tono de voz de acuerdo a las necesidades de una llamada	Siempre	31	64.6 %	5	10.4 %	36	75 %
	Algunas veces	4	8.3 %	7	14.6 %	11	22.9 %
	Nunca	1	2.1 %	0	0 %	1	2.1 %
Total		36	75 %	25	25 %	48	100 %

Siete personas señalan adaptar el tono de voz siempre por cada cuatro que lo hacen algunas veces. Durante el proceso de una llamada el 64.6% de la población responde siempre en ambas afirmaciones. El 75% de los Consejeros Laborales siempre utilizan frases de cortesía al atender una llamada. 36 Consejeros Laborales siempre adaptan el tono de voz de acuerdo a las necesidades de la llamada.

5.3 Competencias laborales generales o transversales

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos⁵⁷.

Concentrado de Competencias Laborales Generales CASNE Nov.- Dic. 2011

Competencias Laborales Generales		Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
CLG 1	Conservo la calma cuando el usuario llega a exaltarse	22	45.8%	26	54.2%	0	0%
CLG 2	Reconozco la importancia de atender al usuario	43	89.6%	5	10.4%	0	0%
CLG 3	Me pongo en lugar del usuario al brindar el servicio	20	41.7%	28	58.3%	0	0%
CLG 4	Mantengo la calma al explicar la información que usuario requiere	27	56.3%	20	41.7%	1	2.1%
CLG 5	Propicio la participación del usuario en una llamada	36	75%	12	25%	0	0%
CLG 6	Soy responsable de la información que proporciono	45	93.8%	3	6.3%	0	0%
CLG 7	Apoyo a compañeros para atender una llamada	35	72.9%	13	27.1%	0	0%
CLG 8	Reconozco mis errores en el proceso de una llamada	41	85.4%	7	14.6%	0	0%
PROMEDIO		33.62	57.24%	14.25	42.38%	0.13	0.38%

Fuente: Estudio exploratorio realizado de Nov. - Dic. de 2011 en el CASNE.

*Nota: Una persona no contestó la afirmación CLG 4.

En lo que respecta al desarrollo de las actividades de los Consejeros Laborales según sus competencias generales, identifican la importancia de brindar un servicio y son capaces de reconocer los errores que comenten al brindar este servicio.

Manifiestan tener dificultades en sus rasgos de personalidad, es decir, en lo que respecta a mantener la calma, mientras brindan información o en el caso de atender a usuarios exaltados, algunas veces se mantienen serenos, reflejando esto al hacer que el usuario tenga una participación más activa en una llamada.

El 58.3% de los Consejeros Laborales algunas veces se pone en el lugar del usuario al brindar el servicio y el 89.6% siempre reconoce la importancia de atenderlos.

⁵⁷Óp. Cit. 27, pág. 43

Tabla 7. CLG 3, según edad, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones	Edad						Total	%	
	20 a 25 años	%	26 a 30 años	%	de 31 y más	%			
CLG 3 Me pongo en lugar del usuario al brindar el servicio	Siempre	8	16.7 %	5	10.4 %	7	14.6 %	20	41.7 %
	Algunas veces	15	31.2 %	11	22.9 %	2	4.2 %	28	28.0 %
Total		23	47.9 %	16	33.3 %	9	18.8%	48	100 %

Dos personas algunas veces se pone en el lugar del usuario al brindar el servicio por cada persona que lo hace siempre. De los 20 a 25 años el 31.3% de los Consejeros Laborales, algunas veces se ponen en el lugar del usuario al brindar el servicio, mientras que el 22.9% de 26 a 30 años también lo hace algunas veces. El 41.7% de la población siempre se pone en el lugar del usuario al brindar el servicio.

Tabla 8. CLG 4, según sexo, CASNE, NOV.-DIC. 2011

Afirmaciones		Sexo				Total	%
		Hombre	%	Mujer	%		
CLG 4 Mantengo la calma al explicar la información que el usuario requiere	Siempre	12	25 %	15	31.3 %	27	56.3 %
	Algunas veces	4	8.3 %	16	33.3 %	20	41.7 %
	No contestó	0	0.0 %	1	2.1 %	1	2.1 %
Total		16	33.3 %	32	66.7 %	48	100 %

El 33.3% de las mujeres y el 8.3% de los hombres indicaron que algunas veces mantienen la calma al explicar la información que el usuario requiere. Tres hombres siempre mantienen la calma al explicar que el usuario requiere por cada hombre que lo hace siempre. 56.3% de los Consejeros Laborales siempre mantienen la calma. Mientras que una mujer siempre mantiene la calma al explicar la información que el usuario requiere por cada mujer que lo hace algunas veces.

Tabla 9. Conservo CLG 1, según sexo, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		Sexo				Total		%	
		Hombre	%	Mujeres	%				
CLG 1 Conservo la calma cuando el usuario llega a exaltarse	Siempre	10	20.8 %	12	25 %	22	45.8 %	26	54.2 %
	Algunas veces	6	12.5 %	20	41.7 %				
Total		16	33.3 %	32	66.7 %	48	100 %		

El 25% de las mujeres y el 20.8% de los hombres infieren siempre conservar la calma cuando el usuario llega a exaltarse. Por cada hombre que siempre conserva la calma 1 lo hace algunas veces. El 54.2% de los Consejeros Laborales refieren que algunas veces conservan la calma cuando el usuario llega a exaltarse.

Tabla 10. CLG 8, según escolaridad, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		Escolaridad						Total		%	
		Prepa.	%	Lic.	%	No contestó	%				
CLG 8 Reconozco mis errores en el proceso de una llamada	Siempre	9	18.2 %	30	62.5 %	2	4.2 %	41	85.4 %	7	14.6 %
	Algunas veces	3	6.3 %	4	8.3 %	0	0 %				
Total		12	25 %	34	70.8 %	2	4.2 %	48	100 %		

El 89.6% de la muestra siempre reconoce sus errores en el proceso de una llamada. El 18.8% de los Consejeros Laborales con escolaridad de preparatoria y el 62.5% con escolaridad a nivel licenciatura refieren siempre reconocer sus errores en el proceso de una llamada. Tres personas con escolaridad preparatoria indica siempre reconoce sus errores en el proceso de una llamada por cada persona que lo hace algunas veces.

Tabla 11. CLG 6 en comparación con CLG 8, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLG 8 Reconozco mis errores en el proceso de una llamada				Total	%
		Siempre	%	Algunas veces	%		
CLG 6 Soy responsable de la información que proporciono	Siempre	38	79.2 %	7	14.6 %	45	93.8%
	Algunas veces	3	6.3 %	0	0.0 %		
Total		41	85.4 %	7	14.6 %	48	100.0 %

El 93.8% de la muestra indica ser responsable de la información que proporciona siempre. El 89.6% infiere siempre reconocer sus errores en el proceso de una llamada. El 79.2%, de la población contesta siempre en ambas afirmaciones. Siendo que 16 personas son responsables de la información que proporcionan por cada persona que lo hace algunas veces.

Tabla 12. CLG 3 en comparación con CLG 4, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLG 4 Mantengo la calma al explicar la información que el usuario requiere						Total	%
		Siempre	%	Algunas veces	%	No contestó	%		
CLG 3 Me pongo en lugar del usuario al brindar el servicio	Siempre	18	37.5 %	2	4.2 %	0	0 %	20	41.7 %
	Algunas veces	9	18.2 %	18	37.5 %	1	2.1 %		
Total		27	56.3 %	20	41.7 %	1	2.1 %	48	100 %

Dos personas contesta que siempre se ponen en el lugar del usuario al brindar su servicio por cada persona que lo hace algunas veces. El 37.5% de la población contestó siempre en ambas aseveraciones. El 56.3% de las personas mantienen la calma al explicar la información que el usuario requiere. El 58.3% de los Consejeros Laborales algunas veces se ponen en el lugar del usuario al brindar su servicio.

Tabla 13. CLG 1 en comparación con CLG 2, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLG 2 Reconozco la importancia de atender al usuario				Total	%
		Siempre	%	Algunas veces	%		
CLG 1 Conservo la calma cuando el usuario llega a exaltarse	Siempre	22	45.8 %	0	0 %	22	45.8 %
	Algunas veces	21	43.8 %	5	10.4 %		
Total		43	89.6 %	5	10.4%	48	100 %

El 45.8% de los Consejeros Laborales contesta siempre en las dos afirmaciones. El 89.6% de la población siempre reconoce la importancia de atender al usuario. El 54.2% de los encuestados algunas veces conservan la calma cuando el usuario llega a exaltarse.

trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen⁵⁸.

Los Consejeros Laborales cuentan con los conocimientos de la información que deben manejar para brindar un servicio en **CASNE** y tienen las habilidades para utilizar las herramientas necesarias, o bien, son puestas a su disposición, incluidos los procedimientos técnicos. Sin embargo, sus conocimientos y habilidades se ven limitados por sus actitudes, al no explicar las ventajas de las vacantes, o cuando no cumplen con el perfil del usuario, llegando al punto de no agotar posibles vacantes, como es el caso de una llamada de busco empleo. O bien no tener la iniciativa para buscar información detallada, de los programas y servicios que brindan a diario.

El 56.3% de los Consejeros Laborales no invitan a los usuarios a consultar el observatorio laboral, el 52.1% algunas veces consultan la biblioteca y el 58.3% de los Consejeros Laborales consideran que sólo algunas veces los sistemas de información responden a las necesidades del servicio.

Tabla 14. CLB 7, CASNE, Nov.-Dic. 2011

		Frecuencia	%
CLE 7 Explico al usuario cuando una vacante no cumple con su perfil laboral	SIEMPRE	39	81.3 %
	ALGUNAS VECES	7	14.6 %
	NUNCA	2	4.2 %
Total		48	100 %

El 81.3% de la muestra siempre explica al usuario cuando una vacante con su perfil laboral, mientras que el 4.2% nunca lo hace y el 14.6 % que son siete Consejeros Laborales, lo explica algunas veces.

⁵⁸Óp. Cit. 28, pág. 45

Tabla 15. CLE 9, CASNE, Nov.-Dic. 2011

		Frecuencia	%
CLE 9 Agoto las posibilidades para brindar tres vacantes acordes al perfil del usuario	SIEMPRE	37	77.1 %
	ALGUNAS VECES	11	22.9 %
Total		48	100%

Un consejero laboral algunas veces agota las posibilidades para brindar tres vacantes acordes al perfil del usuario por cada dos consejeros laborales que agotan las posibilidades siempre.

Tabla 16. CLE 1 en comparación con CLE 2, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLE 2 Cuento con las herramientas necesarias para atender una llamada					
		Siempre		Algunas veces		Total	
			%		%		%
CLE 1 Cuento con un manual de procedimientos para desarrollar mis actividades	Siempre	21	61.8 %	5	35.7 %	26	54.2 %
	Algunas veces	9	26.5 %	5	35.7 %	14	29.2 %
	Nunca	4	11.8 %	4	28.6 %	8	16.7 %
Total		34	70.8 %	14	29.2 %	48	100 %

El 61.8% de la muestra infiere siempre en ambas afirmaciones. 70.8% del total de Consejeros Laborales responden que siempre cuentan con las herramientas necesarias para atender una llamada. Cinco personas indican siempre contar con un manual de procedimientos para desarrollar sus actividades por cada persona que indica nunca contar con uno. El 54.2% de los Consejeros Laborales refieren que siempre cuentan con un manual de procedimientos para desarrollar sus actividades.

Tabla 17. CLE 4 en comparación con CLE 5, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLE 5 Realizo preguntas para identificar los conocimientos del usuario					
		Siempre		Algunas veces		Total	
			%		%		%
CLE 4 Realizo preguntas para identificar las habilidades del usuario	Siempre	37	77.1 %	1	2.1 %	38	79.2 %
	Algunas veces	5	10.4 %	5	10.4 %	10	20.8 %
Total		42	87.5 %	6	12.5 %	48	100 %

Siete personas siempre realizan preguntas para identificar las habilidades del usuario por cada persona que lo hace algunas veces. El 87.5% del total de la muestra siempre realizan preguntas para identificar los conocimientos del usuario. El 77.1% de los Consejeros Laborales contestan siempre en ambas aseveraciones. El 79.2% de los consejeros laborales siempre realizan preguntas para identificar las habilidades del usuario.

Tabla 18. CLE 6 en comparación con CLE 8, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLE 8 Compruebo que el usuario cubra los requisitos de las vacantes					
		Siempre	%	Algunas veces	%	Total	%
CLE 6 Explico las ventajas de una vacante al usuario	Siempre	21	43.8 %	2	4.2 %	23	47.9 %
	Algunas veces	18	37.5 %	1	2.1 %		
	Nunca	5	10.4 %	1	2.1 %		
Total		44	91.7 %	4	8.3 %	48	100 %

El 43.8% de los de Consejeros Laborales, siempre comprueban que los usuarios cubran los requisitos de las vacantes. Cuatro Consejeros Laborales siempre explican las ventajas de una vacante al usuario por cada uno que nunca lo hace. El 47.8% de las personas, siempre explican las ventajas de una vacante al usuario.

Tabla 19. CLE 7 en comparación con CLE 9, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLE 9 Agoto las posibilidades para brindar 3 vacantes acordes al perfil del usuario					
		Siempre	%	Algunas veces	%	Total	%
CLE 7 Explico al usuario cuando una vacante no cumple con su perfil laboral	Siempre	31	64.6 %	8	16.7 %	39	81.3 %
	Algunas veces	4	8.3 %	3	6.3 %		
	Nunca	2	4.2 %	0	0 %		
Total		37	77.1 %	11	22.9 %	48	100 %

El 77.1% de la población, quiénes siempre agotan las posibilidades para brindar 3 vacantes acordes al perfil del usuario. Por cada persona que algunas veces explica al usuario cuando una vacante no cumple con su perfil laboral, siete le explican siempre. 81.3% de los Consejeros Laborales siempre explican al usuario cuando una vacante no cumple con su perfil laboral. El 64.6% de la muestra responde siempre en ambas afirmaciones.

5.4 Competencias laborales específicas

Concentrado de Competencias Laborales Específicas CASNE NOV.- DIC. 2011

Competencias Laborales Específicas		SIEMPRE	%	ALGUNAS VECES	%	NUNCA	%
CLE 1	Cuento con un manual de procedimientos para desarrollar mis actividades	26	54.2%	14	29.2%	0	16.7%
CLE 2	Cuento con las herramientas necesarias para atender una llamada	34	70.8%	14	29.2%	0	0%
CLE 3	Sé como tener acceso a la base de datos de los usuarios	44	91.7%	3	6.3%	1	2.1%
CLE 4	Realizo preguntas para identificar las habilidades del usuario	38	79.2%	10	20.8%	0	0%
CLE 5	Realizo preguntas para identificar los conocimientos del usuario	42	87.5%	6	12.5%	0	0%
CLE 6	Explico las ventajas de una vacante al usuario	23	47.8%	19	39.6%	6	12.5%
CLE 7	Explico al usuario cuando una vacante no cumple con su perfil laboral	39	81.3%	7	14.6%	2	4.2%
CLE 8	Compruebo que el usuario cubra los requisitos de las vacantes	44	91.7%	4	8.3%	0	0%
CLE 9	Agoto las posibilidades para brindar 3 vacantes acordes al perfil del usuario	37	77.1%	11	22.9%	0	0%
CLE 10	Ofrezco cita en las oficinas del SNE en caso de no lograr la vinculación laboral	44	91.7%	4	8.3%	0	0%
CLE 11	Conozco la información del vínculo "Busco Empleo" del Portal del SNE	47	97.8%	1	2.1%	0	0%
CLE 12	Conozco las estadísticas del vínculo "¿Que me conviene estudiar?" del Portal del SNE	18	37.5%	24	50%	6	12.5%
CLE 13	Indico al usuario el procedimiento cuando el Portal del SNE no reconoce usuario y clave	42	87.5%	6	12.5%	0	0%
CLE 14	Explico al usuario cómo vaciar la memoria caché cuando el Portal no despliega información	39	81.3%	9	18.8%	0	0%
CLE 15	Invito al usuario a consultar el observatorio laboral	4	8.3%	17	35.4%	27	56.3%
CLE 16	Ofrezco el servicio de Vinculación vía telefónica cuando el usuario llama solicitando otra información	28	58.3%	17	35.4%	3	6.3%
CLE 17	Ofrezco medios de vinculación adicionales a la línea telefónica	31	64.6%	16	33.3%	1	2.1%
CLE 18	Canalizo al usuario a las oficinas del SNE cuando quiere participar en los programas	46	95.8%	1	2.1%	1	2.1%
CLE 19	Oriento al usuario sobre alta de vacantes en el SNE	41	85.4%	7	14.6%	0	0%
CLE 20	Consulta la información que se encuentra en la biblioteca	22	45.8%	25	52.1%	1	2.1%
CLE 21	Los sistemas de información responden a las necesidades del servicio	18	37.5%	28	58.3%	2	4.2%
CLE 22	Conozco la ruta para tener acceso a la biblioteca en caso de consultar información	44	91.7%	4	8.3%	0	0%
CLE 23	Conozco donde se ubica la información de al menos 5 programas del INFOSNE	47	97.9%	1	2.1%	0	0%
CLE 24	Consulta los requisitos de al menos 5 programas que ofrece el SNE al brindar la información	33	68.8%	15	31.3%	0	0%
CLE 25	Respeto el tiempo que debe durar una llamada	23	47.9%	24	50%	1	2.1%
CLE 26	Respeto los 20 segundos para calificar una llamada	31	64.6%	16	33.3%	1	2.1%
PROMEDIO		34.04	59.05%	11.65	34.22%	2.31	6.78%

Fuente: Estudio exploratorio realizado de Nov. - Dic. de 2011 en el CASNE.

Las competencias laborales específicas habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de

Tabla 20. CLE 12 en comparación con CLE 15, CASNE, Nov.-Dic. 2011

Afirmaciones		CLE 15 Invito al usuario a consultar el observatorio laboral						Total	
		Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%		
CLE 12 Conozco las estadísticas del vínculo "¿Qué me conviene estudiar?"	Siempre	2	4.2 %	5	10.4 %	11	22.9 %	18	37.5 %
	Algunas veces	2	4.2 %	12	25 %	10	20.8 %	24	50 %
	Nunca	0	0 %	0	0 %	6	12.5 %	6	12.5 %
Total		4	8.4 %	17	35.4%	27	56.3 %	48	100%

El 37.5% de los Consejeros Laborales dicen conocer las estadísticas del vínculo "¿Que me conviene estudiar?" del Portal del **SNE** siempre. El 8.3% de la muestra infiere siempre invitar al usuario a consultar el observatorio laboral. El 25% de la población contesta algunas veces ambas afirmaciones. Por cada persona que dice siempre conocer las estadísticas del vínculo "¿Que me conviene estudiar?" del Portal del **SNE**, dos personas dicen conocerlas algunas veces.

Una vez obtenidos y analizados los datos anteriores se construyó una propuesta bajo un enfoque constructivista, orientado a la acción e involucrando a todos los protagonistas que conforman el servicio, lo cual conlleva a la modificación de las competencias iniciales e incluso la generación de competencias nuevas.

Capítulo VI

Propuesta: Programa de capacitación para Consejeros Laborales

Introducción

Con base en la Detección de Necesidades de Capacitación con enfoque de competencias se construyó como propuesta un Programa de Capacitación para Consejeros Laborales, que se conforma por dos proyectos⁵⁹.

El primero de ellos será la ejecución de un “Proyecto de Inducción al puesto para Consejero Laboral basado en competencias”, como parte de la estrategia de formación de Recursos Humanos, es importante que los Consejeros Laborales cuenten con información básica. Esta oportunidad de formación estará dirigido a todas aquellos consejeros laborales de recién ingreso al CASNE y su propósito será brindar y desarrollar las competencias esenciales para el puesto.

El segundo proyecto estará dirigido a la capacitación de los Consejeros Laborales basado en competencias, denominado “El trabajador social como agente de capacitación basado en competencias”, donde se pretende que el trabajador social desarrolle sus habilidades como agente capacitador, impartiendo, dirigiendo y evaluando dicho proyecto a través del modelo de competencias.

La capacitación permitirá que el Consejero Laboral facilite la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo, mediante la orientación debida a los buscadores hacia las vacantes existentes, de acuerdo con las necesidades del aparato productivo y el auxilio a las empresas para cubrir sus requerimientos de personal así como propiciar de forma integral la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes.

La ejecución de ambos proyectos se realizará de manera trimestral, lo cual permitirá organizar los grupos de acuerdo a los ingresos, en el caso de la inducción y con las calificaciones de monitoreos para los Consejeros Laborales que ya desempeñan el puesto, evitando que ambos proyectos se ejecuten al mismo tiempo, generando la falta de recursos en ambos proyectos.

⁵⁹ Gomezjara F. (1989). *Técnicas de desarrollo comunitario*. México: Distribuciones Fantamara.

6.1. Proyecto I: Inducción al puesto para Consejero Laboral basado en competencias.

6.1.1 Fundamentación

Una vez realizada la investigación es posible proponer que dentro del CASNE se pueda llevar a cabo un curso de inducción debido a los resultados del instrumento aplicado a los Consejeros Laborales donde refiere el 85% que sólo algunas veces recibe información actualizada a tiempo y de igual manera solo el 58% refiere que solo algunas veces los sistemas de información responden a las necesidades del servicio.

Por lo anterior se considera que una vez que se ha reclutado y seleccionado al personal deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo; proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga mejoras en el desempeño de sus actividades, aún cuando ya cuente con experiencia en el puesto.

Los Consejeros Laborales necesitan de un curso de inducción actualizado y diseñado a las características del servicio que les ayude a ponerse en marcha rápidamente, reduzca el estrés que pudiera causar ser empleado de nuevo ingreso y establezca una actitud positiva, al comienzo de su nuevo empleo.

El Trabajador Social al contar con los conocimientos, habilidades y actitudes en su perfil profesional, es capaz de fungir como Agente Capacitador en cada una de las sesiones del Proyecto.

6.1.2 Planeación del Proyecto de Inducción al puesto para Consejero Laboral basado en competencias

6.1.2.1 Objetivo General

- Proporcionar a los Consejeros Laborales de nuevo ingreso la información referente a la estructura y organización del CASNE.

6.1.2.2 Objetivos Específicos

- Informar a los Consejeros Laborales sobre la estructura del CASNE.

- Informar a los Consejeros Laborales sobre las funciones del CASNE.

6.1.2.3 Metas

- Que el 100 % de los Consejeros Laborales de nuevo ingreso asistan al Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.
- Que el 100 % de los Consejeros Laborales de nuevo ingreso concluyan el Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.
- Que el 100 % de los Consejeros Laborales de nuevo ingreso evalúen su proceso de formación partir del Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.

6.1.3 Límites

6.1.3.1 Tiempo

El Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias tendrá una duración de 30 horas, durante una semana de lunes a sábado, en turno matutino y vespertino.

6.1.3.2 Universo

Consejeros Laborales de nuevo ingreso

6.1.4 Estrategias

- a. Gestionar con el Departamento de Recursos Humanos considere el carácter obligatorio del Proyecto: Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.
- b. Gestionar con el Departamento de Recursos Humanos los recursos materiales necesarios para el desarrollo del Proyecto.
- c. Gestionar con el Departamento de Capacitación los recursos humanos para implementar el proyecto a partir de la participación de supervisores y trabajador social.

d. Conformar dos grupos de capacitación uno matutino y otro vespertino.

e. Implementar el Proyecto en tiempo y forma según lo establecido en las cartas descriptivas y el cronograma de actividades.

6.1.5 Organización y ejecución del Proyecto de Inducción al puesto para Consejero Laboral basado en competencias

6.1.5.1 Tipo y número

Un Coordinador (Trabajador Social)

Dos Capacitadores (Supervisor y Trabajador Social)

Consejeros Laborales de nuevo ingreso

6.1.5.2 Funciones

a) Coordinador:

- Planea, organiza y coordina las actividades propias del Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.
- Realizar el seguimiento y evaluación del proceso y actividades del Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.
- Integra y presenta el informe de seguimiento y evaluación del Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias CGSNE.

b) Capacitador:

- Ejecutar el Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.
- Motivar a los Consejeros Laborales a participar activamente durante la ejecución del Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.

c) Consejeros Laborales:

- Acudir puntualmente y de manera continua al Proyecto de Inducción para el Consejero Laboral Basado en Competencias.
- Participar de manera activa.

6.1.5.3 Organismos que colaboran

- * Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Revisor)
- * Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo (Revisor)
- * Departamento de Recursos Humanos de Top Tel (Facilitador de recursos materiales y equipo didáctico)
- * Departamento de Capacitación y Trabajadores Sociales (Ejecutores)

6.1.6 Financiamiento

a) Infraestructura física: Sala de capacitación.

b) Infraestructura técnica: Equipos de apoyo para las actividades de capacitación: computadoras, proyector multimedia.

c) Equipo humano: Capacitadores y supervisores.

6.1.7 Ejecución

Las actividades se definirán por objetivos, método y calendario, ejecutándose en la sala de capacitación del **CASNE**, en turno matutino y vespertino, para el personal de los tres turnos.

6.1.8 Cartas descriptivas

A continuación se encuentran las cartas descriptivas del Proyecto: Inducción al puesto para Consejero Laboral Basado en Competencias, siguiendo los modelos de Dora García y Antonio Gago, adaptándose a las necesidades del proyecto⁶⁰.

⁶⁰ García, D. (2001). *El grupo: métodos y técnicas participativas*. Argentina: Ed. Espacio. Gago, H. A. (1992). *Elaboración de cartas descriptivas*. México: Ed. Trillas.

Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: Inducción al puesto para consejero laboral basado en competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Modulo 1: Inducción al Servicio Nacional de Empleo

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Servicio Nacional de Empleo SNE	Explicar el origen y funciones del SNE para que los Consejeros Laborales conozcan la importancia del servicio.	1. Presentación y bienvenida			9:00-09:14 a.m.	Ex Ante	
		2. Evaluación inicial	Autoevaluación	Cuestionario	9:15-10:15 a.m.		
		3. Servicio Nacional de Empleo (SNE)	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal. Video inductivo del CASNE	10:16-10:44 a.m.		
		4. Antecedentes del SNE	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:45-10:59 a.m.		
		5. Funciones del SNE	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:00-11:50 a.m.		
		RECESO					
		6. Horarios de atención	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:51-12:30 p.m.		
		7. Servicios, Alcances, población objetivo	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:31-13:30 p.m.		
		8. Preguntas y respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	13:31-15:00 p.m.		

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)

Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: Inducción al puesto para consejero laboral basado en competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 2: Inducción al CASNE

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo CASNE	Explicar el origen y funciones del CASNE para que los Consejeros Laborales conozcan la importancia del servicio.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m.	Formativa	
		2 Inducción al CASNE	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal. Video inductivo del CASNE	9:11-9:30 a.m.		
		2.1 origen, 2.2 funciones, 2.3 misión y visión, 2.4 población atendida, 2.5 alcances	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:31-11:10 a.m.		
		3. Servicios del CASNE	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:11 – 11:41 a.m.		
		4. Scrip para contestar una llamada	Lectura	Fotocopias, Grabación	11:42-12:43 p.m.		
		RECESO					
		5. Etiqueta telefónica	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	13:45-14:00 p.m.		
		6. Monitoreos de calidad	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	14:01- 14:16 p.m.		
		8. Preguntas y respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	14:17-15:00 p.m.		

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo
Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo
Departamento de Recursos Humanos
Carta Descriptiva



Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: Inducción al puesto para consejero laboral basado en competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 3: Programas del SNE

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Programas del Servicio Nacional de Empleo SNE	Dar a conocer al consejero laboral cuáles son los programas que el SNE pone a disposición de la ciudadanía, así como sus alcances, requisitos, beneficios y el procedimiento a seguir para que el usuario participe el programa de su interés.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m.	Formativa	
		2. Clasificación de Programas	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal. Video inductivo del CASNE	9:11-9:50 a.m.		
		3. Definición	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:51-10:40 a.m.		
		4. Requisitos y beneficios de cada uno de los programas del SNE	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:41-11:20 a.m.		
		RECESO					
		5. Canalización de los usuarios	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:01-13:25 p.m.		
		5.1 Oficinas del SNE					
6. Preguntas y respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	13:26-15:00 p.m.				

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)

Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: Inducción al puesto para consejero laboral basado en competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 4: Aplicación de SNETEL

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación		
Herramientas del Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo CASNE	Presentar la aplicación de SNETEL así como su funcionamiento para que los Consejeros Laborales se familiaricen con las aplicaciones de búsqueda de empleo.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m.	Formativa		
		2. Script para llamadas	Lectura	Fotocopias, Grabación	9:11-9:50 a.m.			
		3. Presentación y guía de uso de aplicación de SNETEL	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:51-10:30 a.m.			
		3.1 Datos Generales	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:31-11:10 a.m.			
		3.2 Escolaridad						
		3.3 Experiencia laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:11-11:50 a.m.			
		3.4 Ventana de vinculación laboral						
		RECESO						
		4. Búsqueda de registro	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:31-13:00 p.m.			
		5. Registro de usuario nuevo	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	13:01-13:30 p.m.			
6. Preguntas y respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	13:31-15:00 p.m.					

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)

Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: Inducción al puesto para consejero laboral basado en competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 5: Portal de empleo

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Portal del Empleo del Servicio Nacional de Empleo	Brindar las herramientas necesarias para la navegación dentro del Portal de empleo ya sea como buscador de empleo o empresario, para dar a conocer las secciones con las que cuenta y los beneficios que ofrece.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m.	Formativa	
		2. Canales de búsqueda dentro del portal de empleo.	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:11-9:40 a.m.		
		3. Espacio para candidatos	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:41-10:10 a.m.		
		4. Espacio para empresas	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:11-10:40 a.m.		
		RECESO					
		5. Opciones de capacitación	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:21-11:50 a.m.		
		6. Asesoría para el trabajo	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:51-12:20 p.m.		
		7. Orientación profesional	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:21-13:50 p.m.		
		8. Estadísticas laborales	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	13:51-14:20 p.m.		
		9. Preguntas y Respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	14:21-15:00 p.m.		

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)

Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: Inducción al puesto para consejero laboral basado en competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 6: Evaluación de Calidad

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Evaluación de Calidad	Presentar a los Consejeros laborales los puntajes que son penalizados, dando como resultado una calificación, la cual refleja las debilidades del Consejero Laboral al atender una llamada.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m. 9:11-9:50 a.m.	Ex Post	
		2. Criterios de evaluación	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.			
		2.1 Etiqueta Telefónica	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:51-10:20 a.m.		
		2.2. Manejo de información	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:21-10:50 a.m.		
		RECESO					
		2.3 Control de una llamada	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:31-12:00 p.m.		
		2.4 Asesoría laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:01-12:30 p.m.		
		3. Retroalimentación	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:31-13:00 p.m.		
		4. Preguntas y Respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	14:00-14:00 p.m.		
		5. Evaluación final	Autoevaluación	Cuestionario	14:01-15:00 p.m.		

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)

6.1.9 Supervisión

La supervisión se llevará a cabo en el transcurso del proyecto a través de las cartas descriptivas y el cronograma de actividades para verificar que las actividades programadas se cumplan en tiempo y forma. De igual manera se realizarán reportes de cada sesión para poder integrar un informe final que servirá para la evaluación final.

6.1.10 Evaluación y seguimiento

El tipo de evaluación que se llevará a cabo será ex ante y ex post. Se realizó una evaluación al iniciar el Proyecto que permitirá tomar decisiones acerca de costo beneficio y costo efectividad, proporcionará una guía para jerarquizar y comparará beneficios; así como, el impacto del Proyecto.

La evaluación permitirá obtener elementos de juicio para la adopción de decisiones. La evaluación final recopilara los reportes de las evaluaciones parciales y se llevará a cabo las comparaciones y valoraciones en relación no solo con los objetivos sino con los resultados.

6.1.11 Cronograma

ACTIVIDAD	MES	MARZO					JUNIO					SEPTIEMBRE					DICIEMBRE							
	L	M	M	J	V	L	L	M	M	J	V	L	L	M	M	J	V	L	L	M	M	J	V	L
Evaluación																								
Tema I. SNE																								
Tema II. CASNE																								
Tema III. Programas del SNE																								
Tema IV. Herramientas del CASNE																								
Tema V. Portal de empleo																								
Tema VI. Evaluación de Calidad																								
Evaluación																								

6.2. Proyecto II: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.

6.2.1 Fundamentación

La importancia de ejecutar un proyecto de capacitación de acuerdo al enfoque de competencias y del modelo constructivista es ofrecer la posibilidad de mejorar el trabajo y a su vez adaptarse a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporcionando a los Consejeros Laborales la oportunidad de adquirir mayores conocimientos, habilidades y actitudes que aumenten sus competencias para desempeñar con éxito su puesto.

A través del enfoque constructivista se pretende dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Para identificar y describir competencias se tomará como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno socio laboral con el que se relacionan.

La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista se realizará involucrando a todos los protagonistas que conforman el tejido social de la organización y de su entorno formativo. Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias será necesario superar en primer lugar los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a los Consejeros Laborales un sistema de formación con prácticas, en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto el trabajador social como agente capacitador, el departamento de capacitación, así como, agentes del entorno socio laboral pues el entorno influye en la formación y capacitación de las personas.

Por lo anterior, se abordaran las competencias no sólo a partir de la función sino también desde una dimensión personal por lo que se enfatizará en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral. La intención será generar confianza en los individuos, para lograr un mejor desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y la elección de

tareas. Los Consejeros Laborales son los protagonistas de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente en este proceso.

La intervención del trabajador social en este proyecto permitirá establecer principios y procedimientos que respondan a las necesidades de los Consejeros Laborales basándose en las competencias identificadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación previamente elaborado. El trabajador social a través de sus funciones como capacitador impulsará el trabajo en equipo, promoverá canales de comunicación, establecerá medidas de conciliación, realizará funciones de mediación y llevará a cabo procesos de evaluación y seguimiento de dichas actividades.

El Trabajador Social al contar con los conocimientos, habilidades y actitudes en su perfil profesional, es capaz de fungir como Agente Capacitador en cada una de las sesiones del Proyecto.

6.2.2 Planeación del Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.

6.2.2.1 Objetivo General

- Formar en conocimientos, habilidades y actitudes a los Consejeros Laborales basado en un enfoque de competencias, para fortalecer el desarrollo de sus funciones y actividades.

6.2.2.2 Objetivos Específicos

- Instruir sobre los conocimientos de los Consejeros Laborales basado en competencias para fortalecer el desarrollo de sus funciones y actividades.
- Instruir sobre las habilidades de los Consejeros Laborales basado en competencias para fortalecer el desarrollo de sus funciones y actividades.
- Instruir sobre las actitudes de los Consejeros Laborales basado en competencias para fortalecer el desarrollo de sus funciones y actividades.

6.2.2.3 Metas

- Que el 100 % de los Consejeros Laborales de los tres turnos se capacite sobre conocimientos, basados en el enfoque de competencias.
- Que el 100 % de los Consejeros Laborales de los tres turnos se capacite en habilidades basada en el enfoque de competencias.
- Que el 100 % de los Consejeros Laborales de los tres turnos se capacite en actitudes, basados en el enfoque de competencias.

6.2.3 Límites

6.2.3.1 Tiempo

El proyecto del trabajador social como agente de capacitación para Consejeros Laborales tendrá una duración por curso de 20 horas, durante una semana de lunes a viernes, para los Consejeros Laborales de los 3 turnos, para un total de 60 horas en la aplicación del proyecto.

6.2.3.2 Universo

Los Consejeros Laborales del CASNE de los 3 turnos.

6.2.4 Estrategias

- a. Gestionar con el Departamento de Recursos Humanos el carácter obligatorio del Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.
- b. Gestionar con el Departamento de Recursos Humanos los recursos materiales necesarios para el desarrollo del Proyecto.
- c. Gestionar con el Departamento de Capacitación los recursos humanos como la participación de los supervisores y trabajador social para la impartición del proyecto.
- d. Conformar tres grupos de acuerdo a su turno y horario de trabajo.

- e. Implementar del proyecto en tiempo y forma según lo establecido en las cartas descriptivas ya elaboradas.

6.2.5 Organización del Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.

6.2.5.1. Tipo y número

Un coordinador (Trabajador social)

Dos capacitadores (Supervisor y trabajador social)

Consejeros laborales (79 personas)

6.2.5.2 Funciones

a) Coordinador

- Planear, organizar y coordinar las actividades del Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias para Consejeros Laborales.
- Realizar el seguimiento y evaluación del proceso y actividades del Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias para Consejeros Laborales.
- Integrar y presentar el informe de seguimiento y evaluación del Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias para Consejeros Laborales.

b) Capacitador

- Ejecutar el Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador para Consejeros Laborales.
- Motivar a los Consejeros Laborales para que participen activamente durante la ejecución del Proyecto de: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias para Consejeros Laborales.

c) Consejeros laborales y supervisores

- Acudir puntualmente y de manera continua al Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias para Consejeros Laborales.
- Participar de manera activa.

6.2.5.3 Organismos que colaboran

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Revisor)
- Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo (Revisor)
- Departamento de Recursos humanos de Top Tel (Facilitador de recursos materiales y equipo didáctico)
- Departamento de Capacitación y Trabajadores Sociales (Ejecutores)

6.2.6 Financiamiento

a) Infraestructura física: sala de capacitación.

b) Infraestructura técnica: equipos de apoyo para las actividades de capacitación: computadoras, proyector multimedia.

c) Equipo humano: capacitadores y supervisores certificados.

6.2.7 Ejecución

Las actividades se definirán por objetivos, método y calendario, ejecutándose en la sala de capacitación del **CASNE**, en turno matutino y vespertino, para el personal de los tres turnos.

6.2.8 Cartas descriptivas

A continuación se encuentran las cartas descriptivas del Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias, siguiendo los modelos de Dora García y Antonio Gago, adaptándolos a las necesidades del proyecto⁶¹.

⁶¹ Óp. Cit. Pág. 78.

Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 1: Modelo de competencias

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Modelo de competencias	Proporcionar información acerca del modelo de Competencias para identificar conocimientos, habilidades y actitudes.	1. Bienvenida y saludo			9:00-09:14 a.m.	Ex Ante	
		2. Evaluación inicial	Autoevaluación	Cuestionario	9:15-10:15 a.m.		
		3. Antecedentes de Competencias	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:16-10:55 a.m.		
		4. Concepto	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:56-11:16 a.m.		
		RECESO					
		5. Clasificación	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:57-12:38 p.m.		
		6. Bases teóricas	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:39-13:18 p.m.		
		6.1 Constructivismo 6.2 Conductismo 6.3 Funcionalismo	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	13:19-14:05 p.m.		
		7. Preguntas y respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	14:06-15:00 p.m.		

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo
Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo
Departamento de Recursos Humanos
Carta Descriptiva



Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 2: Competencias básicas

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Competencias Laborales Básicas	Identificar y definir las competencias básicas del Consejero Laboral para que sean fortalecidas en el área de trabajo.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m.	Formativa	
		2. Concepto	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:11-10:00 a.m.		
		3. Descripción	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:01-10:50 a.m.		
		4. Clasificación de Competencias laborales básicas	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:51-11:40 a.m.		
		RECESO					
		5. Identificación de competencias laborales básicas del Consejero Laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:51-13:50 p.m.		
		6. Preguntas y respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	13:50-15:00 p.m.		

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo
Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo
Departamento de Recursos Humanos
Carta Descriptiva



Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 3: Competencias generales

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Competencias Laborales Generales	Identificar y definir las competencias generales del Consejero Laboral para que sean fortalecidas en el área de trabajo.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m.	Formativa -	
		2. Concepto	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal	9:11-10:00 a.m.		
		3. Descripción	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:01-10:50 a.m.		
		4. Clasificación de Competencias laborales generales	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:51-11:40 a.m.		
		RECESO					
		5. Identificación de competencias laborales generales del Consejero Laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:51-13:50 p.m.		
6. Preguntas y respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	13:50-15:00 p.m.				

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo
Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo
Departamento de Recursos Humanos
Carta Descriptiva



Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 4: Competencias específicas

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Competencias Laborales Específicas	Identificar y definir las competencias específicas del Consejero Laboral para que sean fortalecidas en el área de trabajo.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m.	Formativa	
		2. Concepto	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:11-10:00 a.m.		
		3. Descripción	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:01-10:50 a.m.		
		4. Clasificación de Competencias laborales específicas	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:51-11:40 a.m.		
		RECESO					
		5. Identificación de competencias laborales específicas del Consejero Laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	12:51-13:50 p.m.		
6. Preguntas y respuestas	Lluvia de ideas	Bitácora	13:50-15:00 p.m.				

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)

Programa: Capacitación para Consejeros Laborales
Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.
Fecha: Enero **Horario:** 09:00 a 15:00 horas **Lugar:** Sala de Capacitación

Responsable: Lic. En Trabajo Social

Módulo 5: Perfil del Consejero Laboral

Tema	Objetivo	Subtemas	Técnicas didácticas	Recursos didácticos y materiales	Tiempo	Evaluación	
Perfil del Consejero Laboral	Establecer los Conocimientos, Habilidades y Actitudes que necesita un Consejero Laboral para lograr alcanzar los objetivos del servicio.	1. Saludo			9:00-9:10 a.m.	Ex Post	
		2. Perfil del Consejero laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:11-9:40 a.m.		
		3. Conocimientos de un Consejero Laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	9:41-10:10 a.m.		
		4. Habilidades de un Consejero Laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	10:11-10:40 a.m.		
		RECESO					
		5. Actitudes de un Consejero Laboral	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:21-11:50 a.m.		
		6. Preguntas y respuestas	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	11:51-12:59 p.m.		
		7. Evaluación final	Autoevaluación	Cuestionario	13:00-14:40 p.m.		
		8. Cierre y despedida	Ponencia	Proyector multimedia. Computadora personal.	14:41-15:00 p.m.		

Conclusiones y Observaciones: (Sobre la dinámica del grupo)

6.2.5.1 Supervisión

La supervisión se llevará a cabo en el transcurso del proyecto a través de las cartas descriptivas y el cronograma de actividades para verificar su ejecución en tiempo y forma. De igual manera se realizarán reportes de cada sesión para poder integrar un informe final que nos servirá también para la evaluación.

6.2.6 Evaluación y seguimiento

El tipo de evaluación que se llevará a cabo será ex ante y ex post. Se realizará una evaluación al iniciar el proyecto que permitirá tomar decisiones acerca de costo beneficio y costo efectividad, proporcionará una guía para jerarquizar y comparará beneficios; así como, el impacto del Proyecto.

La evaluación Ex Post permitirá obtener elementos de juicio para la toma de decisiones. La evaluación final recopilará los reportes de las evaluaciones parciales y se llevara a cabo las comparaciones y valoraciones en relación no sólo con los objetivos sino con los resultados.

6.2.7 Cronograma

ACTIVIDAD	ENERO					ABRIL					JULIO					OCTUBRE				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Evaluación	■					■					■					■				
Tema I Modelo de Competencias																				
Tema II Competencias Básicas		■					■					■					■			
Tema III Competencias Generales			■					■					■					■		
Tema IV Competencias Específicas				■					■					■					■	
Tema V Perfil del Consejero Laboral					■					■					■					■
Evaluación					■					■					■					■

Conclusiones

La investigación para la elaboración del presente trabajo se realizó con el personal del **CASNE**, que es un servicio gratuito que el Gobierno Federal pone a disposición a nivel nacional para facilitar la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo.

Se aplicó un diseño no experimental, dando como resultado una muestra conformada por un total de 48 personas, seleccionadas por medio de una prueba probabilística aleatoria simple, preseleccionadas acorde a los criterios de inclusión y exclusión, laborar en turno matutino, vespertino y nocturno, haber desempeñado por más de un año las funciones de Consejeros Laborales, sin hacer diferencia entre edad, sexo, escolaridad o puesto a desempeñar en el **CASNE**.

Posterior a la aplicación del instrumento se analizó la información obtenida lo cual dio como resultado los siguientes datos: Existen dos mujeres por cada hombre trabajando como Consejero Laboral, es decir, que el 33% son hombres y el 67% mujeres, siendo el 75% casados y el 25% solteros, así que existen tres personas solteras por cada Consejero Laboral casado.

Del total de encuestados el 25% cuenta con un nivel de estudios de preparatoria, 71% con nivel de Licenciatura, lo cual significa que existen casi 3 personas con nivel de licenciatura por cada Consejero Laboral con preparatoria. La clasificación de la muestra de acuerdo al turno de labores, queda distribuida de la siguiente manera: el 33% corresponde al turno matutino, 46% en turno vespertino, 2% en horario nocturno y el 19% en turno completo.

Para esta muestra se contó con la colaboración del personal siendo el 85% Consejeros Laborales, 13% supervisores y el coordinador representa el 2%. En lo que respecta a la distribución de las edades se encontró lo siguiente: el 48% tiene una edad entre 20 y 25 años, 33% con edad de 26 a 30 años y el 19% con 31 años y más.

La investigación parte de un enfoque de competencias laborales, las cuales podemos definir como “aquellas experiencias que adquieren las personas fuera de las instituciones educativas en su desempeño ocupacional, sumado a la capacidad de un

trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad”.

A su vez estas competencias laborales se clasifican en 3: básicas (incluyen el pensamiento lógico matemático y habilidades comunicativas), generales (son el desarrollo de habilidades combinadas con actitudes) y específicas (actividades concretas que permiten el desarrollo de actividades propias de un puesto).

Para poder determinar los tipos de competencias en los cuales los Consejeros Laborales, requieren capacitación, recurrimos a la Detección de Necesidades de Capacitación, obteniendo los siguientes resultados:

En cuanto a competencias laborales básicas podemos definir que entre el 93.8% y 100% los consejeros laborales conocen y entienden como llevar a cabo el procedimiento para iniciar una llamada.

Encontramos que los consejeros laborales tienen dificultades para desarrollar sus habilidades de comunicación, lo cual se refleja en la forma como proporcionan información a los usuarios, ya que sólo el 70.8% siempre lo hace de manera clara y precisa, además de que el 85.4% considera que recibe información actualizada algunas veces, lo que les dificulta brindar posibles soluciones a los requerimientos solicitados y desarrollar sus funciones como consejeros laborales.

En cuanto a competencias laborales generales los Consejeros Laborales manifiestan tener dificultades en sus rasgos de personalidad, es decir, en lo que respecta a, mantener la calma mientras brindan información el 56.3% considera hacerlo siempre o en el caso de atender a usuarios exaltados, el 48.5% siempre se mantiene sereno, reflejando esto al hacer que el usuario tenga una participación más activa en una llamada en el 75% de los casos. El 58.3% de los consejeros laborales algunas veces se pone en el lugar del usuario al brindar el servicio, pero el 89.6% siempre reconoce la importancia de atenderlos.

En cuanto a las competencias laborales específicas podemos concluir que los consejeros laborales tienen los conocimientos de la información que deben manejar para brindar un servicio en **CASNE** y tienen las habilidades para utilizar las herramientas necesarias, o bien, que son puestas a su disposición, implicados los procedimientos técnicos. Sin embargo sus conocimientos y habilidades se ven limitados por sus actitudes, al siempre explicar las ventajas de las vacantes en un 47.8%, siendo que el 12.5% indica nunca hacerlo o cuando las vacantes no cumplen con el perfil del usuario el 4.2% nunca lo indica, mientras que el 14.6% lo indica algunas veces, llegando al punto en que sólo el 77.1% agota siempre las posibilidades para brindar hasta 3 vacantes, para el caso de una llamada de busco empleo; así como, no tener la iniciativa para buscar información detallada, de los programas y servicios que brindan a diario.

Reflejado en cifras, podemos decir, que el 56.3% de los consejeros laborales no invitan a los usuarios a consultar el observatorio laboral, o que el 52.1% algunas veces consultan la biblioteca siendo que el 91.7% conoce siempre como acceder a la misma y el 97.9% conoce la ubicación de la información sobre los programas en el **INFOSNE**, para 58.3% de los consejeros laborales consideran que sólo algunas veces los sistemas de información responden a las necesidades del servicio y el 4.2% considera que nunca se responde a tales necesidades.

Una vez obtenidos y analizados los datos anteriores se construye una propuesta bajo un enfoque constructivista, orientado a la acción e involucrando a todos los protagonistas que conforman el servicio, lo cual conlleva a la modificación de las competencias iniciales e incluso la generación de competencias nuevas.

De acuerdo con la información obtenida del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, se propuso la elaboración de un *Programa de Capacitación para Consejeros Laborales*, esto se debe a que se consideró que parte del desempeño laboral de los Consejeros del **CASNE** es reflejo o resultado de la capacitación que reciben al estar interesados en desarrollar las funciones de tal puesto.

Propuesta

Elaboración de dos proyectos el primero de ellos denominado: *Inducción al puesto para Consejero Laboral basado en competencias*, el cual se dirige a todos los consejeros laborales que desean incorporarse al puesto de trabajo. Tal inducción comenzará con una evaluación para determinar que tanto conocimiento tienen sobre el **SNE** y el **CASNE**, posteriormente se dará a conocer el origen y la estructura de ambos y las herramientas necesarias para que el Consejero Laboral pueda brindar un servicio acorde a sus funciones, concluyendo con una evaluación sobre la información proporcionada en la inducción.

En cuanto a la segunda propuesta, la denominamos: *El trabajador social como agente capacitador basado en competencias*, para este proyecto se identificarán competencias laborales básicas, generales y específicas, reflejadas en los conocimientos, habilidades y actitudes de los Consejeros Laborales, para desarrollar sus áreas de oportunidad, mediante un proceso de capacitación, el cual se recomienda realice de manera constante, lo que arrojará resultados en la mejora del servicio brindado.

El trabajo social interviene como una disciplina de las ciencias sociales que tiene como objeto de estudio, el comportamiento, las contradicciones y los procesos sociales. El trabajador social empresarial destaca su labor en trabajos de transformación y su contribución para conseguir el bienestar de los trabajadores, un buen ambiente laboral y una mayor productividad.

La intervención del trabajador social en el Programa de Capacitación para Consejeros Laborales permitirá establecer principios y procedimientos que respondan a las necesidades de los Consejeros Laborales, a través de su función como agente capacitador que impulsará el trabajo en equipo, promoviendo canales de comunicación y estableciendo medidas de conciliación, siendo el encargado de llevar a cabo tanto la inducción y las capacitaciones, como la evaluación.

BIBLIOGRAFIA

- A. Grados J. (1999). *Capacitación y desarrollo*. México: Ed. Trillas.
- Ander E. E. (1981). *Diccionario de Trabajo Social*. España.
- Ander E. E. (1985). *¿Qué es el Trabajo Social?* Argentina: Ed. Hvmánitas.
- Ander E. E. (1992). *Introducción al Trabajo Social*. Madrid: Siglo XXI.
- Ander E. E. (1994). *Historia del Trabajo Social*. Argentina: Hvmánitas.
- Arteaga C. (2004). *Guía para la elaboración de tesis en Trabajo Social*. México: UNAM ENTS.
- Ayala. S. (2004). *Proceso de desarrollo de los recursos humanos*. Perú. UNSM.
- Bunk G.P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional.
- Broadus W. J. (1972). *El conductismo, la batalla del conductismo*. Argentina. Paídos.
- Calva, J. L. (1997). *Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad*. México.
- Chiavenato. I. (1996). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Graw Hill.
- CGSNE. (2009). *Manual de Capacitación*. México, D.F.: CGSNE.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. (1997). *Seminario Anglo Mexicano sobre Competencia Laboral*. México: CONOCER.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. (1997). *Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral*. México D.F.: CONOCER.
- Corominas E. (2001). *Competencias genéricas en la formación universitaria*. Madrid.
- Dewey. J. (1964). *Naturaleza humana y conducta introducción a la psicología social*. México. FCE.
- Documento Interno de CASNE. (2009). *Manual de Capacitación*. México, D.F.: CGSNE.
- Domínguez M. A. (2005). *Competencias Laborales para el Trabajo Social en Organizaciones*, México.
- Durkheim E. (1982). *La división del trabajo social*. Madrid: Akal.

- ENTS. (1994). *Trabajo Social Empresarial*. México, D.F.: UNAM-ENTS.
- Fernández G. T. (2005). *Introducción al Trabajo Social*. España: Alianza.
- Forsyth, P. (2001). *Formación y promoción del personal*. España: Ed. Gedisa.
- García, D. (2001). *El grupo: métodos y técnicas participativas*. Argentina: Ed. Espacio.
- Gago, H. A. (1992). *Elaboración de cartas descriptivas*. México: Ed. Trillas.
- Gamboa M. (2003). *Detección de necesidades de capacitación y educación continua: un apoyo para el diagnóstico de necesidades de capacitación*. México. UNAM.
- Gaxiola. M. (2007). *Detección de Necesidades de Capacitación*. México. UACH.
- Gomezjara F. (1989). *Técnicas de desarrollo comunitario*. México: Distribuciones Fantamara.
- González, G. E. 1993. *El trabajador social en los servicios de educación*. Madrid: Siglo XXI.
- Hernández S. R. (2005). *Metodología para La Investigación*. México: McGrall Hill.
- Le Boterf G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. España: Gestión 2000.
- López C. (2004). *Muestreo: tamaño y tipología*. México: UNAM ENTS.
- Maldonado M. A. (2001). *Las competencias una opción de vida*. Colombia: Ecoe.
- Mendoza N. A. (1985). *La Capacitación practica en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Mertens L. (1996). *Formación Basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas*. Sistema de Competencia Laboral: Surgimiento y Modelos. Seminario Internacional.
- Montes de Oca A. M. (2008). *Competencias Laborales y su aplicación en recursos humanos en México*. México.
- Morales A. R. (2003). *En torno al capital humano*. España: Ed. Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Pain, A. (1996). *Capacitación laboral*. Argentina: Ed. Facultad de filosofía y letras.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2007). *Programas para implementar el PND*. México, D. F.

Plan Nacional de Desarrollo. (2007). *Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2007-2012*. México, D.F.

Roselló E. (2004). *Manual para el trabajo social*. Madrid: Narcea.

Sánchez R. M. (1999). *Manual de Trabajo Social*, México: Plaza y Valdés.

Santana T. A. (2001). *El constructivismo en el proceso enseñanza-aprendizaje*. México: IPN.

Soto M. J. (2008). *El Trabajo Social de Empresa, un campo en proceso de cambio*. Madrid: EUTS.

Sarnachiaro N. (2007). *Competencias transversales*. Argentina.

Tello P. N. (2008). *Trabajo social, disciplina del conocimiento: apuntes de trabajo social*. México: Estudios de Opinión y Participación Social, 2008.

Vargas L. y Bustillos G. (1984). *Técnicas participativas para la educación popular*. Argentina: Ed. Humanitas.

REFERENCIA DE FUENTES WEB

_____ Consultado el 29 de Mayo de 2012 de:
http://www.feriaejecutivadeempleo.com/front_content.php

Bunk G.P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional.

CASNE. Biblioteca del CASNE del SNE Retomado de:
http://172.19.22.50\sne-general\Informacion\BIBLIOTECASNE\Indice_Biblioteca_Anuncios_CONV.mht.

CGSNE. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo, SNE. Retomado de <http://snetel.gob./INFOSNE/mx>

CONOCER. Certificación de Competencias. (2010). Página web del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. De
http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11

ENTS. Trabajo social empresarial. (2009) UNAM-ENTS. de:
<http://revista.ts.es/trs/02140314/articulos/CUTS9192110241A.PDF>

INFOSNE, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, STPS, Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo, SNE, de <http://snetel.gob./INFOSNE/mx>

SÁNCHEZ Mayela. (2009). Contralinea "Trabajadores por outsourcing en la STPS" Obtenido el 28 de Mayo de 2012, de:

<http://contralinea.info/archivo-revista/index.php/2009/11/22/trabajadores-por-outsourcing-en-la-secretaria-del-trabajo/>

SNE. ¿Quiénes somos? (s.f.). Obtenido el 17 de Enero de 2011, Servicio Nacional de Empleo, SNE, de http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/antecedentes_y_creacion

STPS. ¿Quiénes somos? (2010). Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/index.html

STPS. Áreas de atención. (2010). Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/index.html

STPS. Capacitación y desarrollo de personal. (2007). Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS de http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2

STPS, INFOSNE, Secretaria del Trabajo y Previsión Social, STPS, Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo, SNE, Obtenido el 20 de Febrero de 2011, de: <http://snetel.gob./INFOSNE/mx>

STPS, Nuevos Servicios de Vinculación. Obtenido el 18 de Enero de 2011, STPS, de www.sedi.oas.org/ddse/servempleo/contenidos/.../Liano%20ESP.ppt

STPS. Organigrama. (2010). Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/organigrama/organigrama.html>

STPS. Perfiles. (s.f.). Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, de <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/work/sites/ola/resources/LocalContent/687/1/perfil34Capacitador.pdf>

TOPTTEL. Consultado el 29 de Mayo de 2012, de: http://www.toptel.com.mx/index_original.php?lang=INGLES

U.N.A.M. ENTS. ¿Qué es el Trabajo Social? (2009). U.N.A.M.-E.N.T.S., de: <http://www.trabajosocial.unam.mx/queestsocial.html>

UNAM. Trabajo Social (s.f.). U.N.A.M., de: <http://www.trabajosocial.unam.mx/dirs/planestudios/01desarrollohistoricots>

Vargas Z. F. (2000). *La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad*. Retomado de <http://www.cintefor.org.uy/public/spanish>

Yepez, S. (2010). *Perfil del Capacitador*. Consultado en Septiembre de 2012. Retomado de <http://herramientascfi.blogspot.mx/2010/05/perfil-del-instructor.html>

ANEXOS

A n e x o 1 Instrumento utilizado para Detección de Necesidades de Capacitación, aplicado a Consejeros Laborales



**Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela Nacional de Trabajo Social**



Detección de Necesidades de Capacitación

Objetivo: Identificar las Necesidades de Capacitación del Consejero Laboral del CASNE.

Instrucciones: Lea cuidadosamente y conteste honestamente lo que se le pide. Marque con una **X** la columna que corresponda a su respuesta.

El siguiente cuestionario se utilizará solo para fines académicos, con absoluta total confidencialidad, se le pide contestar honestamente. ¡ **GRACIAS !**

Datos Generales **Edad:** ____ **Sexo:** (1) Masculino (2) Femenino
Edo. Civil (1) Soltero (2) Casado
Escolaridad (1) Preparatoria (2) Licenciatura
Turno: (1) Matutino (2) Vespertino (3) Nocturno (4) Tiempo completo
Puesto: (1) Consejero Laboral (2) Supervisor (3) Coordinador

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1. Recibo información actualizada a tiempo			
2. Las indicaciones que recibo son en tiempo y forma			
3. Cuento con un manual de procedimientos para desarrollar mis actividades			
4. Cuento con las herramientas necesarias para atender una llamada			
5. La capacitación que recibo me permite desarrollar mis actividades			
6. Considero que debo recibir mayor capacitación para atender llamadas extraordinarias			
7. Saludo al usuario al contestar una llamada			
8. Me presento al atender una llamada			
9. Solicito el nombre del usuario al inicio de una llamada			
10. Pregunto al usuario el motivo de su llamada			
11. Identifico el motivo de la llamada del usuario			
12. Conservo la calma cuando el usuario llega a exaltarse			
13. Adapto el tono de voz de acuerdo a las necesidades de una llamada			
14. Utilizo frases de cortesía al atender una llamada			
15. Procuro hablar de manera pausada en la llamada			
16. Reconozco la importancia de atender al usuario			
17. Dirijo mi atención al usuario al atender una llamada			
18. Me pongo en el lugar del usuario al brindar el servicio			
19. Mantengo la calma al explicar la información que usuario requiere			
20. Proporciono la información que solicita el usuario de manera clara y precisa			
21. Propicio la participación del usuario en una llamada			
22. Evito repetir 3 veces una palabra o frase durante una llamada			
23. Sé como tener acceso a la base de datos de los usuarios			

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
24.Las aplicaciones (bases de datos) de trabajo se encuentran disponibles			
25.Respeto la confidencialidad de los datos del usuario			
26.Solicito los datos generales del usuario al crear un registro (Nombre, estado civil, etc.)			
27.Asesoro al usuario sobre la ocupación de su interés			
28.Realizo preguntas para identificar las habilidades del usuario			
29.Realizo preguntas para identificar los conocimientos del usuario			
30.Verifico la ortografía al capturar un registro			
31.Corroboro la ortografía al volver a usar un registro			
32.Explico las ventajas de una vacante al usuario			
33.Explico al usuario cuando una vacante no cumple con su perfil laboral			
34.Compruebo que el usuario cubra los requisitos de las vacantes			
35.Agoto las posibilidades para brindar 3 vacantes acordes al perfil del usuario			
36.Ofrezco cita en las oficinas del SNE en caso de no lograr la vinculación laboral			
37.Conozco la información del vínculo "Busco Empleo" del Portal del SNE			
38.Conozco las estadísticas del vínculo "¿Que me conviene estudiar?" del Portal del SNE			
39.Indico al usuario el procedimiento cuando el Portal del SNE no reconoce usuario y clave			
40. Explico al usuario cómo vaciar la memoria caché cuando el Portal no despliega información			
41.Invito al usuario a consultar el observatorio laboral			
42. Ofrezco el servicio de Vinculación vía telefónica cuando el usuario llama solicitando otra información			
43.Ofrezco medios de vinculación adicionales a la línea telefónica			
44.Canalizo al usuario a las oficinas del SNE cuando quiere participar en los programas			
45.Oriento al usuario sobre alta de vacantes en el SNE			
46.Consulto la información que se encuentra en la biblioteca			
47.Los sistemas de información responden a las necesidades del servicio			
48.Conozco la ruta para tener acceso a la biblioteca en caso de consultar información			
49.Conozco donde se ubica la información de al menos 5 programas del INFOSNE			
50. Consulto los requisitos de al menos 5 programas que ofrece el SNE al brindar la información			
51.Puedo contestar las preguntas del usuario sin consultar a un supervisor			
52.Soy responsable de la información que proporciono			
53.Generalmente consulto al supervisor en dudas del usuario			
54.Cuento con el apoyo del supervisor para atender una llamada			
55.Cuando recibo apoyo el tiempo de respuesta es adecuado			
56.Considero que la información que me da el supervisor cubre mis expectativas			
57.Cuando solicito apoyo al supervisor se siente corresponsable			
58.Recibo apoyo de mi supervisor en casos extraordinarios			
59.Apoyo a compañeros para atender una llamada			
60.Cumplo con los estándares de calidad establecidos para el CASNE			
61.Considero que la comunicación entre las áreas de Calidad y Operación es adecuada			
62.Reconozco mis errores en el proceso de una llamada			
63.Considero que las penalizaciones son necesarias			
64.Considero que las penalizaciones de calidad son adecuadas			
65.Recibo retroalimentaciones de calidad en tiempo y forma			
66.La retroalimentación de calidad me permite no cometer los mismos errores			
67.Considero que las penalizaciones no deben aplicarse en situaciones extraordinarias			
68.Respeto el tiempo que debe durar una llamada			
69.Respeto los 20 segundos para calificar una llamada			

A n e x o 2



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo
Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo
Departamento de Recursos Humanos
Evaluación



Programa: CASNE, Servicio Nacional de Empleo

Proyecto: Inducción al puesto para Consejero Laboral basado en competencias.

Fecha: Enero **Hora:** 9:00 A.M. a 3:00 P.M. **Lugar:** Sala de capacitación

Capacitador: Lic. Trabajo Social

1. ¿Qué es el Servicio Nacional de Empleo?
 - a) Es la institución pública a nivel nacional que se ocupa de atender de manera gratuita y personalizada los problemas de desempleo y subempleo en el país en beneficio de sus habitantes.
 - b) Es una organización que apoya a personas desempleadas
 - c) Es un programa del gobierno que atiende problemas de desempleo y subempleo en el país a beneficio de sus habitantes

2. ¿Cuál es la misión del Servicio Nacional de empleo?
 - a) Ofrecer empleo, beneficios económicos, capacitación y becas y orientación ocupacional
 - b) Estudiar los problemas de desempleo, brindar vinculación laboral y beneficios de movilidad laboral
 - c) Brindar información, vinculación y orientación ocupacional, beneficios económicos y capacitación, apoyos a la movilidad laboral interna y externa

3. ¿Cuál es la visión Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo?
 - a) Servir a los usuarios utilizando para este fin herramientas tecnológicas y capital humano altamente profesional y con gran vocación de servicio.
 - b) Servir y ofrecer vinculación laboral utilizando estrategias de orientación a los usuarios de la mano de un equipo humano altamente capacitado.
 - c) Ofrecer alternativas de vinculación a la sociedad, brindando un servicio gratuito de calidad, con capital humano altamente capacitado.

4. ¿Cuáles son los objetivos Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo?
 - a) Brindar asesoría laboral a nivel nacional las 24 horas del día y los 365 días del año
 - b) Facilitar la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo e informar a las personas sobre los servicios que proporciona el SNE.
 - c) Orientar en todo lo necesario a las personas acerca del Portal de empleo y los servicios que proporciona el SNE.

5. ¿Cómo se dividen los programas que ofrece el Servicio Nacional de Empleo?
 - a) Vinculación laboral, apoyos económicos, movilidad laboral
 - b) Bolsa de trabajo, movilidad laboral, capacitación y becas
 - c) Apoyos económicos, atención a desempleados, vinculación laboral

6. ¿Cuál de estos son programas que ofrece el SNE?
 - a) Ayuda al desempleado, oferta de empleo, becate.
 - b) Capacitación para desempleados, como elaborar un curriculum, kioscos de información
 - c) Bolsa de trabajo, becate, apoyo a jornaleros agrícolas.

7. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan en el Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo?
 - a) SNETEL, INFOSNE, Biblioteca.
 - b) SNETEL, CCA, portal de empleo.
 - c) Computadora, script, SNETEL.

8. ¿Cuáles son los principales canales de búsqueda con los que cuenta el portal de empleo ?
 - a) Busco empleo, ofrezco empleo, capacitación y becas, orientación profesional, asesoría laboral y estadísticas laborales.
 - b) Servicio Nacional de Empleo, en busca de empleo, capacitación y becas, orientación profesional, asesoría laboral y estadísticas laborales.
 - c) Orientación laboral, capacitación y becas, asesoría laboral, Servicio Nacional de Empleo, en busca de empleo y estadísticas laborales.

9. ¿Qué criterios se utilizan para medir la calidad del servicio que ofrece el Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo?
 - a. Manejo de información, control de llamada, resolución de dudas
 - b. Evitar muletillas, atención al usuario, manejo de información.
 - c. Control de llamada, seguimiento de script, tiempos muertos.

A n e x o 3



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo
Centro de Atención Telefónica del Servicio Nacional de Empleo
Departamento de Recursos Humanos
Evaluación



Programa: CASNE, Servicio Nacional de Empleo

Proyecto: El Trabajador Social como Agente Capacitador Basado en Competencias.

Fecha: Enero **Hora:** 9:00 A.M. a 3:00 P.M. **Lugar:** Sala de capacitación

Capacitador: Lic. Trabajo Social

1. ¿Qué son las competencias laborales?
 - a) Son aquellas experiencias que adquieren las personas fuera de las instituciones educativas en su desempeño ocupacional sumando conocimientos, habilidades y actitudes.
 - b) Son las experiencias que se adquieren con el desempeño laboral que nos permiten alcanzar los resultados pretendidos en un contexto profesional.
 - c) Las competencias laborales se adquieren con el desempeño ocupacional y permite desarrollar conocimientos habilidades y actitudes.

2. ¿Cuáles son los modelos teóricos de las Competencias Laborales?
 - a) Marxista, funcionalista, conductista
 - b) Sistémica, marxista, funcionalista
 - c) Conductista, constructivista, funcionalista

3. ¿Cuál es la clasificación de competencias laborales?
 - a) Especializadas, social, participativa
 - b) Básicas, generales y específicas
 - c) Centrales, auxiliares y específicas

4. ¿Cómo se definen las competencias básicas?
 - a) Estas no están ligadas a una ocupación en particular ni aun sector económico, cargo o tipo de actividad productiva pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender.
 - b) Están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y habilidades que son las bases para la apropiación y aplicación del conocimiento.
 - c) Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo poseerlas significa tener los conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de los resultados de calidad

5. Identifica cuáles serían competencias laborales básicas.

- a) Trabajo en equipo y toma de decisiones
- b) Interpretar un gráfico y evaluar conocimientos
- c) Escritos y verbales

6. Identifica cuáles serían competencias laborales generales.

- a) Trabajo en equipo y toma de decisiones
- b) Interpretar un gráfico y evaluar conocimientos
- c) Escritos y verbales

7. Identifica cuáles serían competencias laborales específicas.

- a) Trabajo en equipo y toma de decisiones
- b) Interpretar un gráfico y evaluar conocimientos
- c) Escritos y verbales